ÉTUDE SPÉCIALE No 3

réalisée pour le CONSEIL DES UNIVERSITÉS

Que
Univ,
Conseil

L'UNIVERSITÉ et la SYNDICALISATION de ses PROFESSEURS

André Desgagné et Roger Miller

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
FEB 19 1976
RECEIVED

Mc~GILL
LAVAL
BISHOP'S
MONTREAL
SHERBROOKE
QUEBEC
CONCORDIA

ETUDE SPECIALE No 3

réalisée pour le

CONSEIL DES UNIVERSITES

L'UNIVERSITE ET LA SYNDICALISATION DE SES PROFESSEURS

par

André DESGAGNE et Roger MILLER

© 1975 Editeur officiel du Québec
Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous pays. Toute reproduction pour fins commerciales, par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction, est interdite sans l'autorisation écrite de l'Editeur officiel du Québec.

Dépôt légal - 4e trimestre 1975
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 0-7754-2338-6

TABLE DES MATIERES

Table des matières 3

Liste des tableaux 7

Avant-propos de M. Germain Gauthier, président du Conseil des universités 9

PREMIERE PARTIE: Etude de MM. André Desgagné et Roger Miller 13

Introduction 15

Le mandat 15
L'exécution du mandat 16
Les résultats atteints: le plan de l'ouvrage 18

CHAPITRE I: L'envergure du phénomène syndical chez les professeurs d'université et les causes plausibles de son émergence 21

Première section: L'envergure du phénomène 23

Deuxième section: Les causes plausibles de son émergence 25

Des causes médiates et externes 26
L'avènement d'une société organisée et rationnelle et le projet d'une société égalitaire 26

Des causes immédiates et internes 29
L'insertion de l'université dans les instruments de politique sociale 29
La naissance d'une bureaucratie universitaire 35
Les caractéristiques nouvelles des ressources humaines 40
Les perspectives différentes de la carrière de professeur 43
La qualité douteuse de décisions politiques et stratégiques 47
L'évolution des attitudes des professeurs vis-à-vis des administrateurs et du syndicalisme 50

Conclusion: Les effets de la syndicalisation 53

CHAPITRE II: Les problèmes techniques soulevés par le phénomène 55

Première section: La question de l'identification de la partie-employeur et de la partie-employé 59

L'hypothèse où il n'y a aucun cumul des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle dichotomique 63

L'hypothèse où il y a cumul généralisé des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle monolithique 66

L'hypothèse où il y a cumul limité des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle mixte 67

Deuxième section: La question de la détermination des règles gouvernant les rapports entre les parties 70

L'institutionnalisation du conflit dans les rapports entre les parties 70

Les règles de la phase diplomatique ou la négociation 75

Selon l'approche distributive 75
Selon l'approche intégratrice 75
Selon l'approche destructrice 76

Les règles de la phase agressive ou contentieuse du conflit 76

Troisième section: La question de la détermination du champ de négociation 80

La relativité du contenu du champ de négociation 80

Les deux systèmes possibles de solution: le système de limites fluides et le système de limites rigides 82

Les avantages et inconvénients de l'un et de l'autre système 85

CHAPITRE III: Les problèmes politiques soulevés par le phénomène 89

Première section: La question de la représentativité du syndicat 91

La disparité des orientations des professeurs: cosmopolitique, professionnelle, bureaucratique, carriériste 92

Les façons de concilier les orientations individuelles et la représentativité syndicale 96
La structure du pouvoir syndical 100
L'action syndicale émergente: leader distant ou intégrateur; fort calibre ou faible contrôle par les membres 106

Deuxième section: La question du gouvernement de l'université 110
Les deux séries de variables susceptibles d'intervenir 110
Les participants au gouvernement de l'université: l'université corporatiste, travailliste, managériale ou communaliste 112
Les orientations syndicales: le syndicalisme utilitariste et cogestionnaire, de négociation et d'intégration, de contrôle et de classe, le syndicalisme d'opposition 118
Les variations susceptibles de se produire 123
Sur les modes de fonctionnement de l'université: le phénomène de bureaucratisation 123
Sur les formes de gouvernement de l'université: le gouvernement d'autorité partagée, le gouvernement participatif 125

Troisième section: La question du système universitaire 135
La variété de systèmes universitaires 135
Les divers modes d'intégration: intégration politique ou intégration concurrentielle 135
Les variations dues à la syndicalisation des professeurs: l'affiliation 138
Sur les modes d'intégration au système universitaire 138
Sur le degré de différenciation des universités 140

CHAPITRE IV: Le problème des choix fondamentaux . . . 147

Les deux temps du choix: Des choix éthiques et des choix politiques 149

Première section: La gamme limitée des choix éthiques 149
Usage d'une méthode heuristique pour la découverte de l'éventail de choix: une typologie multidimensionnelle 150

Les types congruents d'universités: l'université méritocratique, égalitariste, progressiste, bureaucratique 154

Deuxième section: Les rôles respectifs des agents d'intervention ou les choix politiques 161

L'interdépendance des divers agents 161
Le rôle prépondérant de l'agent étatique 164
Une voie moyenne: un tiers système, l'interventionnisme ponctuel 165

Conclusion générale 165

DEUXIEME PARTIE: Commentaires des membres du panel . . 167

Commentaires de M. Yves Dulude 169

Commentaires du Dr Claude Fortier 171

Commentaires de M. Alan B. Gold 173

Commentaires de M. Raymond Laliberté 175

Commentaires de M. Jacques St-Pierre 185

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - Etat de la syndicalisation au mois de juin 1975 chez les professeurs des universités du Québec 24

TABLEAU 2 - Evolution des budgets globaux de fonctionnement de 1971-72 à 1974-75, universités du Québec 32

TABLEAU 3 - Nombre de docteurs et âge moyen des professeurs, universités du Québec . . . 41

TABLEAU 4 - Croissance du nombre de professeurs à temps complet 42

TABLEAU 5 - Action syndicale émergente 111

TABLEAU 6 - Typologie universitaire multidimensionnelle: les dimensions 153

TABLEAU 7 - Les types "congruents" d'universités et de syndicalisme 159

AVANT-PROPOS

Au nom du Conseil des universités, je suis heureux de présenter au ministre de l'Education, à la communauté universitaire et aux milieux intéressés, une étude sur le syndicalisme des enseignants du monde universitaire.

Suivant le mandat que lui confie sa loi constitutive, le Conseil des universités "peut, en particulier, étudier les besoins de l'enseignement supérieur en tenant compte des besoins culturels, scientifiques, sociaux et économiques du Québec"; il "peut aussi, avec l'autorisation du ministre de l'Education, faire effectuer des études et des recherches jugées utiles ou nécessaires à la poursuite de ses fins." (1) Le Conseil juge que les ouvrages de fond portant sur l'enseignement universitaire au Québec sont très peu nombreux; il compte, par la publication d'études qu'il a commanditées pour ses fins, contribuer à enrichir cette littérature.

La première étude publiée par le Conseil portait sur les objectifs généraux de l'enseignement supérieur; M. René HURTUBISE en avait assumé la responsabilité. Cette étude a été publiée chez l'Editeur Hurtubise HMH, en 1973, sous le titre: "L'Université québécoise du proche avenir"(2)

---

(1) Statuts du Québec, 1968, chap. 64, article 3.

(2) René Hurtubise, l'Université québécoise du proche avenir, Hurtubise HMH, Montréal, 1973.

La deuxième étude portait sur l'éducation permanente en milieu universitaire; MM. Gaëtan DAOUST et Paul BELANGER en avaient assuré les travaux, commandités en collaboration avec la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec. Cette étude a été publiée aux Presses de l'Université de Montréal, en 1974, sous le titre: "L'Université dans une société éducative". (1)

La présente étude est donc la troisième que le Conseil des universités commandite pour ses propres fins et dont il encourage la publication. Le Conseil considère qu'il n'a pas à prendre position sur la nature du syndicalisme que les professeurs d'université doivent adopter ou sur les caractéristiques que les administrations pourraient chercher à imposer; les orientations prises seront celles des groupes mêmes qui sont amenés à discuter et à négocier. Le Conseil pour sa part, en commanditant la présente étude a cherché à jouer un rôle d'éclaireur, c'est-à-dire à préciser les voies disponibles et en indiquer les caractéristiques, pour que les choix éventuels soient faits avec la plus grande lucidité possible. Il souhaite, conformément à toutes ses prises de position antérieures, que les formes retenues favorisent la préservation d'un système décentralisé d'enseignement supérieur, où les initiatives locales peuvent être variées et les personnalités institutionnelles diversifiées.

---

(1) Gaëtan Daoust et Paul Bélanger, l'Université dans une société éducative, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1973.

Il faut dire quelques mots des modalités de réalisation de l'étude présentée ici. Le Conseil des universités a eu recours à une formule qui permettait de recevoir les points de vue de plusieurs personnes très en vue et compétentes, sans avoir à les lier à un objectif de consensus. M. André DESGAGNE a accepté la responsabilité de rédiger le corpus de l'étude; il a eu recours à la collaboration de M. Roger MILLER. M. Desgagné était particulièrement bien qualifié pour diriger ce travail. En congé d'étude de l'Université du Québec pendant l'année 1974-75, il a été engagé pendant de nombreuses années dans les activités de l'Association des professeurs de l'Université Laval, puis il a été recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi pendant cinq ans. Professionnellement, il s'est toujours intéressé au droit du travail.

L'auteur responsable de l'étude était assisté d'un panel de cinq personnes choisies pour la qualité de la contribution qu'elles pouvaient apporter à la discussion du sujet. Les membres du panel acceptaient de commenter le corpus aux phases majeures de son élaboration et de consigner leurs commentaires individuels sur la version finale du corpus, celui-ci et les commentaires constituant l'étude à être préparée pour le Conseil des universités. Les membres du panel ont joué complètement leur rôle. C'est donc un agréable plaisir que de remercier ici M. Yves DULUDE, directeur général de l'Institut de recherches appliquées sur le travail, le docteur Claude FORTIER, directeur du département de physiologie de la Faculté de médecine de l'Univer-

sité Laval et président de la Société royale du Canada, le juge Alan B. GOLD, juge en chef de la Cour provinciale, M. Raymond LALIBERTE, professeur à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, et M. Jacques ST-PIERRE, vice-recteur à l'Université de Montréal. M. Laliberté, dans ses commentaires, analyse le mécanisme utilisé; il en signale les limites et décrit les frustrations susceptibles de l'accompagner.

Grâce enfin aux bons soins de M^lle^ Gilberte BERNIER, du secrétariat du Conseil des universités, et aux bons offices de l'Editeur officiel du Québec, cet ouvrage peut maintenant être mis à la disposition de tous les intéressés.

Germain Gauthier
Président
Conseil des universités

PREMIERE PARTIE

Etude de MM. André DESGAGNE et Roger MILLER

INTRODUCTION

En août 1974, le président du Conseil des universités, M. Germain GAUTHIER, adressait au responsable du présent travail un court texte dans lequel il décrivait les "caractéristiques" de l'étude qu'il voulait poursuivre sur le syndicalisme chez les enseignants de l'Enseignement supérieur. En réalité, il y définissait les cadres de cette étude en même temps qu'il y indiquait un mode d'exécution.

Le mandat

S'agissant du mandat, le président du Conseil des universités s'exprimait ainsi:

> "Le Conseil des universités entend poursuivre une telle étude sur le syndicalisme chez les enseignants de l'Enseignement supérieur en analysant les différentes formes possibles de syndicalisme, les lignes de force que peuvent prendre ces différentes formes quant à la vie universitaire (ex: sécurité d'emploi, répartition et évaluation des tâches, participation au pouvoir de décision, implication des étudiants, autonomie institutionnelle). Cette étude n'a pas pour objet de porter des jugements de valeur sur ces questions, mais de les exposer objectivement, afin d'éclairer des choix éventuels par les personnes et les organismes intéressés."

Il nous apparut, dès lors, que puisque l'objet de notre étude était le syndicalisme chez les professeurs d'université, il convenait d'abord de l'étudier en tant que phé-

nomène d'observation, et ensuite d'analyser les principaux problèmes que son avènement pose à l'organisation universitaire. De même qu'au départ nous n'avions pas à nous demander si, comme certains l'on écrit, "la tendance du syndicalisme des professeurs paraît irréversible" (1), mais à prendre le syndicalisme comme un fait, de même, tout au cours de l'étude, il fallait se garder de porter quelque jugement que ce soit.

L'objectif qu'on nous indiquait commandait une attitude aussi objective que possible. Il ne s'agissait pas de procéder aux choix nécessaires en pareille conjoncture mais bien plutôt de préparer, en les élucidant, les choix qu'auront à faire ceux à qui incombe la responsabilité de fixer les formes de l'organisation universitaire et de déterminer le contenu des activités qui s'y déroulent. En bref, il convenait de s'interdire ici toute prise de position éthique.

L'exécution du mandat

Sur la façon de mener l'étude, le président du Conseil s'exprimait comme suit:

> "Une personne accepte de préparer le corps de l'étude et de la terminer pour le mois de février 1975. Elle est assistée d'un panel de cinq ou six personnes choisies pour leur compétence en la matière. Les membres du panel acceptent de commenter le corpus aux phases majeures de son élaboration et de consigner

(1) Joseph H. CHUNG, Syndicalisme des professeurs d'université. Quelques réflexions, Relations Industrielles, Vol. 28, no 2, pp. 325-341.

par écrit leurs commentaires individuels sur la version finale du corpus. Celui-ci et les commentaires constituent l'étude à être présentée au Conseil."

La technique était donc de confier à une personne le soin de consigner les résultats d'une recherche personnelle, mais en même temps de recueillir tout au cours de l'élaboration du travail les réactions de personnes choisies avec minutie. L'intérêt de la formule, qui n'est autre qu'une expertise organisée, résidait en ce qu'elle assurait à l'étude au départ une dimension qui lui aurait autrement sans doute fait défaut étant donné les limitations dont était affecté le responsable du corpus.

Les personnes suivantes furent nommées membres du panel:

M. Yves DULUDE
Directeur général
Institut de recherches appliquées sur le travail
Membre du Conseil des universités

Dr Claude FORTIER
Directeur
Département de physiologie
Faculté de médecine
Université Laval
Président, Société royale du Canada

M. le Juge Alan B. GOLD
Juge en chef
Cour provinciale
Palais de Justice de Montréal

M. Raymond LALIBERTE
Professeur-assistant
Université Laval

M. Jacques ST-PIERRE
Vice-recteur
Université de Montréal

A cet instrument privilégié, il convenait d'ajouter, il va de soi, les ressources bibliographiques dont le nombre, aux Etats-Unis surtout, est si grand qu'il existe maintenant des bibliographies de bibliographies sur le sujet (1). En outre, nous avons cru utile de nous associer le professeur Roger MILLER, de l'Université du Québec à Montréal, qui s'est révélé un collaborateur efficace et précieux. Point n'est besoin d'ajouter enfin que pour mener l'entreprise proposée, il fallait se livrer à un effort de réflexion et même faire preuve d'imagination, surtout là où les outils dont nous disposions se révélaient impuissants.

Les résultats atteints: le plan de l'ouvrage

Les pages qui suivent constituent le corpus, soit le résultat du travail mené par son responsable dans les conditions ci-dessus décrites. Il ne lui appartient pas de juger si ce résultat correspond exactement à l'objectif proposé par le Conseil. Il n'est pas exagéré cependant de penser que les questions posées sont les bonnes, ou, en termes plus savants, que la problématique est exacte. Quant aux réponses énoncées, elles peuvent parfois ne pas représenter tout l'éventail de réponses imaginables, mais il apparaîtra,

(1) Pour des exemples voir: Collective Bargaining in Post-secondary Educational Institutions. Report Number 45, p. 99. Education Commission of the States, 1860 Lincoln Street, Suite 300, Denver, Colorado 80203.

nous l'espérons, qu'elles sont parmi les principales possibles.

Les nombreux problèmes que soulève l'avènement du syndicalisme chez les professeurs d'université nous semblent être de prime abord de deux ordres, soit des problèmes d'ordre technique et des problèmes d'ordre politique. Les premiers, qui sont en un sens les plus simples, feront l'objet du Chapitre II; les seconds, qui concernent directement le gouvernement des universités, feront l'objet du Chapitre III. Avant d'aborder ces deux ordres de problèmes, il n'est pas inutile de prendre la mesure et d'explorer les causes du phénomène dont il s'agit. Bien que notre mandat soit d'analyser en quelque sorte les effets ou les conséquences du phénomène, cette matière, qui occupe la plus large part de la littérature, fera l'objet d'un premier chapitre. En dernière analyse, il apparaît que le fait syndical oblige à refaire les choix au plan éthique. Il s'agit là de problèmes qui sous-tendent en quelque sorte tous les autres, de problèmes fondamentaux proprement dits. Nous avons regroupé cet autre ordre de problèmes dans le Chapitre IV.

CHAPITRE I

L'ENVERGURE DU PHENOMENE SYNDICAL CHEZ LES PROFESSEURS D'UNIVERSITE ET LES CAUSES PLAUSIBLES DE SON EMERGENCE

Première section: L'envergure du phénomène

Le syndicalisme n'est pas un phénomène récent. Le nombre d'ouvrages historiques sur le sujet est même déjà considérable. Cependant, l'émergence du syndicalisme chez les professeurs d'université, tout au moins en Amérique du Nord, constitue un phénomène relativement nouveau. Aux Etats-Unis (1), ses origines remontent à dix ans environ, tandis que le Globe and Mail pouvait écrire, le 25 mars 1975, que le syndicalisme est un fait accompli aussi bien au Canada anglais qu'au Canada français. Au Québec, plus particulièrement, le premier syndicat de professeurs d'université, le Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal, date de 1971 (2). Depuis lors, la syndicalisation a gagné progressivement, comme le manifeste le tableau suivant, tout le secteur francophone.

---

(1) La première convention collective fut signée à la City University of New York (Cuny) le 15 septembre 1969. Cependant, déjà en 1967, les symptômes du phénomène avaient été décrits dans le rapport d'un comité mis sur pied par l'American Association for Higher Education.

(2) L'affirmation est vraie pour autant qu'il s'agisse de syndicat accrédité; car l'Association des professeurs de l'Université Laval a adopté la forme syndicale de la Loi des Syndicats professionnels dès 1965.

TABLEAU 1

ETAT DE LA SYNDICALISATION AU MOIS DE JUIN 1975,
CHEZ LES PROFESSEURS DES UNIVERSITES DU QUEBEC

UNIVERSITES	SYNDICAT	ASSOCIATION	DATE D'ACCREDITATION	AFFILIATION
Laval	SPUL		31-1-75	FAPUQ
Montréal	SGPUM		9-7-75	FAPUQ
Sherbrooke	SPUS		5-2-74	FAPUQ
UQAM	SPUQAM		1-9-71	CSN
UQTR	SPUQTR		29-9-71	CSN
INRS	SPINRS		19-1-72	CEQ
UQAR	SPUQAR		9-2-73	(*)
UQAC	SPUQAC		7-5-71	CEQ
DEUOQ	ASEUNOQ		2-11-72	CEQ
Bishop's		BUFA		FAPUQ
McGill		MAUT		FAPUQ
Concordia		CUFA		FAPUQ

(*) Sans affiliation.

Deuxième section: Les causes plausibles de son émergence

L'apparition du fait syndical dans les universités n'a pas été sans soulever des réactions diverses, aussi bien aux Etats-Unis qu'au Canada et au Québec.

Un large débat, qui se poursuit toujours, s'est ouvert, portant principalement sur les causes et les effets de l'émergence du phénomène. Le nombre d'articles, de revues et de livres consacrés au sujet commence à être considérable. Beaucoup sont l'occasion de prises de position plus ou moins nuancées. Pour nous, il ne s'agit pas de prendre parti dans ce débat, mais uniquement de faire voir les différentes causes susceptibles d'expliquer l'émergence du phénomène.

Cette étude nous sera utile, il va sans dire, lorsque plus loin nous passerons à l'examen des problèmes que suscite, tant pour l'organisation syndicale que pour l'organisation universitaire, l'avènement du phénomène.

Comme l'ont signalé ceux qui ont examiné cet aspect de la question avant nous (1), les causes ou les facteurs qui ont amené au syndicalisme les professeurs d'université sont multiples et divers. Il y a eu, à n'en pas douter, une conjoncture, un complexe de causes qui ont joué, sans que l'on puisse dire avec certitude laquelle a été pré-

---

(1) B.L. Adell et D.D. Carter, Collective Bargaining for University Faculty in Canada, Queen's University Press, 1972.

pondérante. Elles ont pu jouer ensemble ou elles ont pu jouer séparément, sans que l'on puisse, le plus souvent, dire laquelle représente l'explication dernière. Comme il arrive souvent en pareil cas, il y a eu des causes médiates et externes et des causes immédiates et internes.

Des causes médiates et externes

L'avènement d'une société organisée et rationnelle et le projet d'une société égalitaire.

L'Université, institution normative (1), se trouve composée de multiples organisations dont les membres jouent des rôles spécialisés. Les individus y occupent des postes d'employés subalternes, ce qui nous éloigne du schéma de la société individualiste et libérale. Deux mouvements contradictoires sont donc à l'oeuvre: d'une part, la formalisation dans de grandes organisations des activités sociales; d'autre part, une poussée vers une égalisation des chances, des revenus et des statuts. La société d'aujourd'hui est caractérisée par le fait que la plupart de ses membres occupe des rôles spécialisés et doit coordonner ses activités en vue de produire à travers des systèmes techniques les biens et les services que la société exige en quantités sans cesse croissantes. Les schémas politiques ont dû faire place à une conception pluraliste de la société désormais composée de multiples groupes d'intérêt dans lesquels, à l'évidence, la préoccupation du respect de l'individu ne s'est pas estompée.

(1) L'université transmet des valeurs et ne joue pas seulement un rôle fonctionnel dans la société.

Des idéologues ont dans le passé développé des théories visant à assurer aux employés un pouvoir de pression vis-à-vis des détenteurs de l'autorité, mais ce n'est que depuis une quarantaine d'années que la société démocratique s'est accommodée des associations privées que sont les syndicats. Au départ, le syndicalisme a été développé surtout par les ouvriers manuels et les corps de métiers; puis les professionnels, de plus en plus, ont eu recours à ce mode de regroupement. Ainsi, les professionnels du droit, de la médecine et même de la diplomatie (1) n'ont pas hésité à utiliser cet instrument que leur fournissait la société contemporaine, afin d'atteindre des buts collectifs et individuels.

L'introduction de la formule syndicale dans les professions, puis dans le secteur public, ne s'est pas produite sans difficulté, chez nous comme ailleurs. On ne pouvait, à l'origine, concevoir qu'il fût possible d'exercer une profession et d'adhérer à un syndicat, de même qu'il répugnait d'être un employé de l'Etat et d'accepter de faire partie d'un syndicat. Peu à peu, cependant, les réticences, les objections ont été levées. Le législateur a même facilité l'enracinement du syndicalisme dans ces nouveaux champs en lui conférant la légalité, aussi bien dans le secteur public que dans les professions.

---

(1) Il existe au Canada une "Professional Association of Foreign Service Offices".

Les universités connurent des difficultés analogues. On y a connu cette période où on pensait qu'il y avait incompatibilité absolue entre une charte universitaire et le syndicalisme, puis, par exemple dans l'Université du Québec, entre le pouvoir réglementaire reconnu par la loi constitutive de l'Université et le contenu d'une convention collective. On s'est même demandé laquelle des deux législations, à savoir la Loi de l'Université ou le Code du travail, avait priorité sur l'autre. A la fin, on a résolu la difficulté en reconnaissant au syndicat la possibilité de négocier une convention collective.

En bref, des changements fondamentaux dans la société, devenue pluraliste et organisée, y ont favorisé l'éclosion du syndicalisme. Le phénomène a envahi le secteur public, ainsi que les professions. Le législateur en favorisant l'avènement du syndicalisme dans la société, en particulier dans les secteurs public et parapublic, se trouve avoir créé au seuil même de l'université un contexte nouveau et favorable à l'entrée du syndicalisme dans celle-ci.

Cependant, l'existence de lois permettant la syndicalisation constitue en quelque sorte une condition nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il qu'existe chez une majorité de professeurs un niveau d'insatisfaction tel qu'ils soient prêts à recourir à ce moyen. Aussi faut-il rechercher des facteurs plus immédiats pour expliquer la décision des professeurs d'adopter la formule syndicale.

Des causes immédiates et internes

L'insertion de l'université dans les instruments de politique.

Au cours des années 60, l'éducation, bien collectif, est devenue à la fois un objet d'investissement important de la part de l'État et un objet de consommation. Afin de remédier aux carences que l'on avait perçues dans la société québécoise, l'État mit à la disposition des universités des sommes substantielles. Il n'est pas sans intérêt de remarquer que ce faisant, le gouvernement du Québec ne faisait que s'inspirer d'un modèle américain, construit à partir des théories de l'éducation de Dewey à Becker (1), selon lesquelles l'éducation apparaît comme un excellent moyen de préparer les hommes à la société démocratique et de leur assurer la mobilité sociale que l'absence de "capital" ne leur permettrait pas.

Les années 60 ont été dans presque tous les pays occidentaux et une bonne partie du sud asiatique une période de croissance. Les mécanismes de régulation de la croissance étaient maîtrisés, pensait-on, par les dirigeants des États. Les investissements publics constituaient des moteurs puissants en cas de récession. L'éducation a ainsi profité des investissements publics.

Toutefois, les dissensions qui sont apparues dans les milieux universitaires ont frappé l'opinion publique et

(1) J. Becker, Human Capital, Columbia University Press, New York, 1964.

jeté le doute sur l'opportunité d'investissements massifs dans le secteur de l'éducation. Ce phénomène politique s'est conjugué, vers le début des années 70, à la diminution de la croissance et à l'inflation. En conséquence, l'État, à titre de pourvoyeur de fonds, a commencé à exiger une plus grande rationalisation dans les dépenses et a même freiné l'augmentation des sommes consenties à l'éducation.

Lorsque les universités québécoises étaient des institutions privées, elles visaient des clientèles restreintes et limitaient leurs dépenses aux revenus qu'elles pouvaient obtenir de leurs sources de financement, essentiellement constituées des frais de scolarité et des contributions de l'Église. Elles avaient harmonisé leur stratégie de dépenses avec le volume de financement dont elles pouvaient disposer. Par la suite, le rôle social et populaire assumé par les universités avec l'encouragement de l'État les a conduites, par la logique des choses, à élargir la gamme de leurs activités et à créer des programmations en vue de faire face aux nouvelles clientèles. D'institutionts quasi autonomes qu'elles étaient, elles sont devenues du même coup dépendantes de sources de financement externes. La rareté de ressources que connaissent les universités est évidemment relative. Il suffit d'examiner la croissance des sommes consenties à l'éducation pour constater que les entrées de fonds ne peuvent être la cause unique de cette rareté des ressources. La mission que s'est imposée l'université et qu'on lui a imposée de l'extérieur l'a conduite à développer des programmes de dépenses qui s'amplifient au fil des années par suite de l'augmentation des dépenses en volume, d'une part, et de

l'inflation d'autre part (voir tableau 2).

Les changements fondamentaux qui sont survenus dans l'université depuis une décennie ont affecté sa mission et ses mécanismes de décision. En effet, les clientèles étudiantes qui fréquentaient l'université ont changé, tant par leur quantité que par leur nature (1). Les politiques d'admission, sans être trop sévères, étaient sélectives. Comme l'ont observé plusieurs sociologues, les politiques d'admission favorisaient certaines couches socio-économiques plus axées vers une conception élitiste et méritocratique de la société. Il ne faut pas, c'est bien évident, surestimer les changements causés par la qualité des entrants, mais il faut quand même en tenir compte.

Lorsque les universités pouvaient en toute autonomie décider de la façon dont elles concevaient leurs programmes de dépenses, elles avaient adopté des stratégies beaucoup plus conservatrices. Ainsi, elles développaient des programmes et des activités d'enseignement et de recherche à la mesure des prévisions de financement. L'acceptation d'une mission sociale nouvelle et l'attrait des subventions de l'Etat ont conduit l'université à modifier la nature de ses activités et sa programmation.

En bref, comme on le voit, alors que tout, dans la conjoncture des années 60, favorisait les universités et que le financement était facile, cette période a été suivie d'une

---

(1) Rappelons l'arrivée massive d'une clientèle à temps partiel.

TABLEAU 2

EVOLUTION DES BUDGETS GLOBAUX DE FONCTIONNEMENT DE 1971-72 à 1974-75 (**)
UNIVERSITES DU QUEBEC

	En $ millions				En % de variation annuelle		
	1971-72	1972-73	1973-74	1974-75	1972-73	1973-74	1974-75
Subventions du MEQ	177.1	207.8	231.7 (228.1)*	260	+ 17.3%	+ 11.5 (9.8)*	+ 12.2
Autres revenus	38.3	41.3	40.1	40.7	+ 7.8%	- 2.9%	+ 1.5
Enveloppe globale	215.4	249.1	271.8 (268.2)*	300.7	+ 15.6%	+ 9.1 (+ 7.7)*	+ 10.6

(**) Les montants du tableau ne font apparaître que les fonctions subventionnées; ils excluent en particulier les subventions de recherche.

(*) Les données entre parenthèses correspondent à l'enveloppe normalisée pour 1973-74, en en retranchant les subventions à l'Institut de microbiologie et d'hygiène de Montréal et aux autres institutions d'enseignement médical et para-médical antérieurement à la charge du ministère des Affaires sociales.

Source: Conseil des universités, Quatrième rapport annuel (1972-73), Editeur officiel du Québec, Québec, 1973, p. 88, et Documents de décembre 1973 du S.A.F. de la D.G.E.S.

période d'austérité et de financement plus pénible, que l'on vit présentement. L'Etat se donne des priorités différentes. Or, les mécanismes d'allocation des fonds dans le secteur public, s'ils peuvent être soumis à des méthodes de choix rationnels, tels l'analyse coûts-bénéfices, ne sont pas soumis aux mécanismes impersonnels du marché. Ils découlent de mécanismes politiques et du jeu des groupes de pression. Le secteur éducation vient ainsi en concurrence avec les autres secteurs soutenus par l'Etat.

Pareillement, au cours de la période de croissance, l'offre de ressources professorales à l'université était bien inférieure à la demande. Les candidats à l'enseignement universitaire pouvaient négocier individuellement avec chacune des institutions, et les plus qualifiés d'entre eux avaient toujours à leur disposition l'arme de la mobilité vers d'autres universités et vers d'autres secteurs d'emploi. Toutefois, à mesure que se sont écoulées les années, la diminution relative des sommes consenties à l'éducation a fait en sorte que la demande de main-d'oeuvre universitaire s'est affaiblie. D'une position qui favorisait la négociation individuelle et qui plaçait les professionnels les plus qualifiés dans une situation de force, la main-d'oeuvre universitaire collectivement s'est retrouvée dans des conditions économiques peu favorables (1).

---

(1) Pour une explication du passage de la négociation individuelle à la négociation collective, voir James D. THOMPSON, Organizations in Action, McGraw Hill, 1967.

Les interventions de l'Etat, tant de nature politique qu'administrative, se font de plus en plus sentir dans les universités. S'inspirant encore une fois de modèles américains, l'Etat québécois a créé des mécanismes de coordination des universités, ainsi que d'approbation des programmes. De la sorte, les mécanismes de décision internes à l'université touchant la gamme des activités d'enseignement et de recherche sont soumis à des contrôles extérieurs. Les diverses opérations sectorielles qui ont été entreprises par le ministère de l'Education menacent de faire fléchir, d'une manière péremptoire, les décisions stratégiques prises par les administrations universitaires. Or, il faut bien voir que, dans les milieux universitaires, il y a des liens directs entre l'existence de certains programmes et celle de postes de professeurs. En somme, aux causes tenant au budget des universités, il faut ajouter celles qui tiennent au fait que l'Etat se soit emparé d'une marge de plus en plus grande des pouvoirs que détenaient les universités.

En d'autres termes, devant la rareté des ressources et la perte de pouvoir, l'université aussi bien que les professeurs se sont rendu compte qu'ils étaient démunis comme groupe de pression, par rapport aux autres groupes qui émargent au budget de l'Etat, principalement les autres groupes organisés selon la formule syndicale.

Par exemple, devant les succès qu'ont obtenu des groupes organisés, tels les enseignants du niveau élémentaire et secondaire ou des collèges d'enseignement général

et professionnel, les médecins et les employés de la fonction publique, les professeurs d'université ont été amenés à déplorer la faiblesse des moyens de pression existants, telles les Associations de professeurs; d'où l'intéret subit d'utiliser un instrument voisin, sinon semblable, pour obtenir une part plus substantielle de l'assiette ou de l'enveloppe dont dispose l'Etat. Ainsi il est venu, en quelque sorte naturellement, à l'esprit des professeurs de s'insérer dans le cadre de la négociation de l'enveloppe sociale, afin d'en obtenir la part qu'ils jugeaient équitable. La syndicalisation des professeurs d'université peut être interprétée comme un moyen de concurrencer adéquatement les autres secteurs qui émargent au budget de l'Etat.

Devenue instrument de politique sociale, l'université entre en concurrence avec les autres secteurs publics et s'insère dans un nouveau cadre administratif par la nécessité de créer un groupe de pression dans une société pluraliste, en vue de négocier avec l'Etat.

La naissance d'une bureaucratie universitaire

Au seuil des années 60 ou environ, les universités, d'institutions sélectives qu'elles étaient, sont devenues des institutions à porte ouverte. Une modification substantielle s'est produite dans la gamme des programmes qu'elles offraient. Une multitude de programmes professionnels se sont ajoutés aux programmes existants et ces derniers ont vu leur taille s'accroître de façon sensible. Bien plus, des universités nouvelles ont été créées avec une gamme de nouveaux programmes à l'intention des clientèles nouvelles.

De façon à s'adapter à ses nouvelles missions, qui n'étaient plus simplement l'enseignement et la recherche, mais aussi le service à la communauté et le développement régional, l'université a dû modifier ses mécanismes de décision. Les modes de prise de décision suffisants dans une institution de taille moyenne et à programmes simples deviennent inadéquats lorsque la taille et la complexité croissent. La nécessité de gérer une institution de plus en plus complexe impose des spécialisations de rôle. Nous avons vu se développer au sein des universités des cadres administratifs et des structures de participation formelle qui ont jeté de facto dans l'ombre la prépondérance professorale. Une différenciation de plus en plus marquée s'est établie entre les rôles des professionnels que sont les professeurs et ceux des administrateurs responsables de la gestion de budgets et de programmes complexes. Jusqu'alors, les décisions se prenaient d'une façon collégiale dans un climat stable; désormais, vu l'organisation complexe et le besoin de rationalité économique, les mécanismes de décision prévoient la participation des professionnels de l'administration, des professeurs, des étudiants et de représentants du milieu.

D'autre part, la croissance de l'université et le besoin de programmation de ses activités ont nécessité une spécialisation et une formalisation des rôles et, en définitive, l'adoption de modèles organisationnels nouveaux. Ainsi, plusieurs universités du Québec ont abandonné le modèle facultaire traditionnel au profit d'unités administratives

plus vastes (1) ou d'une structure matricielle plus ou moins poussée (2).

Or, les facultés traditionnelles, fruits d'une évolution assez longue, permettaient à l'université d'assurer aux professeurs un niveau très élevé d'autogestion. La poussée de la rationalisation dans l'institution de masse a conduit l'université à accepter des structures qui visaient une utilisation meilleure des ressources humaines et financières. La recherche de l'efficience (3) administrative a modifié l'équilibre des systèmes sociaux universitaires et fait disparaître l'identification des professeurs au sous-groupe qu'est la faculté.

Le pouvoir informel des professeurs est ainsi mis en cause. Des palliatifs ont été mis en oeuvre afin d'assurer un équilibre entre les diverses parties, c'est-à-dire étudiants, professeurs, administrateurs et, le cas échéant, le milieu socio-économique. En bref, des solutions participatives ont été adoptées comme substitut au pouvoir informel des professeurs et comme contrepoids aux processus de bureaucratisation en cours, cependant que, par la participation

---

(1) Ainsi en est-il à l'Université de Montréal.

(2) Ainsi en est-il à l'Université du Québec. Les universités Laval et Sherbrooke ont adopté le modèle matriciel au sein des facultés. Voir au sujet de la structure matricielle: "Les innovations pédagogiques",AUPELF, 1973.

(3) Voir, pour la distinction entre l'efficience et l'efficacité, Paul de Bruyne, "Esquisse d'une théorie de l'administration", Dunod, 1964.

d'étudiants et de représentants extérieurs, on cherchait à assurer une adéquation entre les programmes des universités et les besoins sociaux.

Mais, par suite de l'augmentation du nombre de participants aux processus de décision, les professeurs ont été mis en position d'infériorité par rapport aux diverses parties qui interviennent maintenant dans le processus décisionnel. De l'autogestion, on est ainsi passé au pluralisme politique.

Or, si nous nous plaçons du point de vue des professeurs participant aux multiples organismes de décision de l'université, plusieurs conséquences résultent de ce réaménagement. D'abord, le professeur doit revoir l'emploi de son temps et en consacrer une partie plus ou moins importante à des tâches décisionnelles, au détriment de l'enseignement et de la recherche; ainsi, la participation devient consommatrice d'énergies professionnelles. Ensuite, l'expert professionnel qu'est le professeur fait face, dans les organismes de participation, à des personnes dont la légitimité ne le cède en rien à la sienne dans une perspective de gouvernement démocratique de l'université. Cela est d'autant plus ressenti que, comme le processus de décision ne peut inclure tous et chacun des professeurs, ceux d'entre eux qui y participent se voient nécessairement investis du rôle de représentants de leurs collègues. Dans un schéma participatif, les diverses logiques en présence et le dosage des

parties sont de nature à produire des frustrations (1).

Ainsi, ce qui a été le plus vivement ressenti par les représentants des professeurs n'était pas simplement la consommation excessive de temps, mais surtout l'inefficacité politique. La participation telle que vécue a trompé l'attente des professeurs. Dès lors, on comprend que les professeurs songent à préférer la participation bilatérale que leur offre le syndicalisme au multipartisme inscrit dans la formule actuelle de prise de décision.

Au nombre des causes de même ordre, il faut ajouter l'introduction de contrôles administratifs nouveaux, aussi bien en nombre qu'en nature. A titre d'exemple, citons le contrôle des charges d'enseignement et de recherche, celui des résultats des travaux de recherche, et ainsi de suite. Ceci a eu pour conséquence de faire sentir au corps professoral une présence quotidienne, tâtillonne même, du bureaucrate dans les questions professionnelles.

En somme, le passage à l'institution de masse, en modifiant les structures de décision a permis du même coup aux professeurs de mesurer le recul qu'ils subissaient dans la participation à la gestion de l'université.

---

(1) L'augmentation du nombre de participants dans le processus de décision a souvent pour conséquence de réduire le nombre des décisions et d'allonger la liste des problèmes en souffrance. Voir: M. Cohen et James G. March, A Garbage Can Model of Decision Making, Administrative Science Quarterly, March 1972.

Les caractéristiques nouvelles des ressources humaines

Le passage à l'institution de masse a modifié la composition des corps professoraux des universités du Québec. Le nombre de professeurs d'université a augmenté d'une façon substantielle (1), cependant que l'âge moyen a eu tendance à diminuer, suite aux politiques intensives de recrutement des universités. La nécessité d'accroître d'une façon intensive les ressources humaines a aussi conduit l'université à engager des personnes de toutes formations (2). Ainsi, d'une part, on trouve des professeurs formés dans les institutions européennes, américaines ou canadiennes, où ils ont été "socialisés" à des 'codes' d'éthique scientifiques et professionnels (3); d'autre part, les universités ont recruté des personnes qui n'avaient pas envisagé de faire carrière à l'université. Ces recrutements "palliatifs" ont été réalisés dans l'espoir que ces ressources pourraient être valorisées moyennant des mécanismes de formation ultérieure ou qu'elles quitteraient l'université à échéance moyenne pour faire place à d'autres ayant reçu une formation adéquate.

---

(1) Tableau 3 - Nombre de docteurs et âge moyen des professeurs, universités du Québec.

(2) Tableau 4 - Croissance du nombre de professeurs à temps complet.

(3) La socialisation est un processus par lequel les individus intériorisent des valeurs. Ainsi, le doctorat n'est pas simplement l'occasion d'approfondir un ou des modèles scientifiques; il est surtout un processus d'assimilation des valeurs et des normes de la communauté scientifique.

TABLEAU 3

NOMBRE DE DOCTEURS ET AGE MOYEN DES PROFESSEURS
UNIVERSITES DU QUÉBEC

	1972-73	1973-74
Nombre de docteurs (1)	2,673	2,737
% de docteurs	56.2%	57.1%
Age moyen des professeurs	39.8 ans	39.4 ans

(1) Ce nombre comprend les détenteurs d'un doctorat de 3e cycle français.

Source: Secrétariat du Conseil des universités.

TABLEAU 4

CROISSANCE DU NOMBRE DE
PROFESSEURS A TEMPS COMPLET

UNIVERSITE	62-63	64-65	66-67	68-69	70-71	71-72	72-73	73-74	74-75*
Laval	387	596	649	883	1057	1070	1079	1129	1144
Montréal	331	494	635	906	961	974	1070	1074	1208
H.E.C.	41	50	49	59	51	59	73	71	79
Poly	102	110	142	157	178	178	173	166	168
Sherbrooke	100	130	203	308	462	497	501	520	535
Université du Québec (Total)					750	730	822	898	991
UQ à Montréal					393	357	404	444	479
UQ à Trois-Rivières					192	178	196	204	242
UQ à Chicoutimi					102	119	132	143	150
UQ à Rimouski					63	76	90	107	120
McGill	591	720	796	1076	1111	1125	1106	1184	1215
SGW	89	137	209	296	345	346	356	384	398
TOTAL	1641	2237	2683	3685	4915	4979	5180	5426	5738

Source: Secrétariat du Conseil des universités

Notes: L'Université du Québec a ouvert ses portes en 1969.
L'Université Bishop's et quelques unités constituantes de l'Université du Québec ne sont pas pas comprises dans les données.

* ESTIMÉ.

Or, la constitution rapide de corps universitaires hétérogènes constitue un élément propice à l'émergence du syndicalisme. En effet, plusieurs membres des corps professoraux des universités du Québec avaient déjà été "socialisés" au syndicalisme. D'autres voient dans le syndicalisme un mode logique de protection de leur plan de carrière. Aussi, à la fin de la période de croissance, des factions divergentes au sein des corps professoraux commencèrent-elles à se former. La structure d'autorité professionnelle qui s'était lentement élaborée au sein des corps professoraux des universités du Québec se trouvait ainsi ébranlée sous l'influence de facteurs tenant à l'hétérogénéité de l'âge, de la formation et de l'expérience des professeurs.

Les perspectives différentes de la carrière de professeur

Le contrat qui lie un professeur à l'université n'est pas simplement de nature juridique mais aussi de nature psychologique. Le professeur d'université est à la recherche de satisfactions intrinsèques et extrinsèques. Il fournit à son institution les prestations d'enseignement et de recherche dont elle a besoin; en contrepartie, il entend se réaliser personnellement par son travail à la faveur de l'autonomie professionnelle. En d'autres termes, les satisfactions que procure le travail universitaire sont de divers ordres; il en est d'intrinsèques, qui jaillissent du travail même, tel la production scientifique ou d'autres objectifs personnels; il en est d'autres qui sont extrinsèques, tel le salaire, le statut social, le prestige et la sécurité

d'emploi (1).

Les possibilités de récompense intrinsèque au sein de la profession de professeur d'université sont loin d'avoir diminué au cours des dernières années. Lorsque les universités étaient des institutions privées et autonomes, les professeurs acceptaient des salaires objectivement faibles en compensation de récompenses intrinsèques; aujourd'hui, les possibilités pour le professeur d'université d'obtenir des récompenses intrinsèques demeurent élevées - en effet, les universités du Québec offrent aux professeurs des charges d'enseignement faibles (2) et une autonomie intellectuelle grande - cependant, il faut remarquer que, pour plusieurs professeurs, les satisfactions de cet ordre ne correspondent pas à leurs motivations profondes.

Il est bien évident que la personne qui a choisi la profession de professeur d'université doit être en mesure d'accepter des compensations d'ordre moral et normatif,

---

(1) Au sujet de la notion de contrat psychologique, voir: Edgar H. Schein, Psychosociologie des organisations, Hommes et Techniques, Paris, 1970.

Au sujet de l'affirmation selon laquelle la situation de professeur d'université est celle qui offre le plus de possibilité d'autonomie et de réalisation de soi, voir: James O. Toole et al, Task Force of the Department of Health, Education and Welfare, Work in America, MIT Press, Cambridge, U.S.A., 1972.

(2) Le nombre d'heures-semaine d'enseignement au premier cycle est de 9 heures en Ontario et dans la vaste majorité des universités américaines. Voir à ce sujet: Peter M. Blau, The Organization of Academic Work, Wiley, 1973.

au lieu et place d'avantages monétaires. Toutefois, il ne faut pas que la marge qui sépare les professeurs d'université des autres professions qui constituent leur cadre de référence soit trop grande, car dans notre société, le salaire, même s'il n'est pas perçu comme le motivateur exclusif, est néanmoins un signe important de la considération que la société porte à l'endroit de ses membres et groupes sociaux (1).

Or, au chapitre des satisfactions extrinsèques, le professeur d'université s'estime relativement mal payé par rapport aux groupes sociaux de référence auxquels il se compare , soit par exemple, en raison de sa scolarité, aux médecins et aux autres professionnels. A titre d'exemple, mentionnons qu'en 1969-70, dans le dessein d'opérer un certain rattrapage, la FAPUQ avait recommandé une augmentation de 14.5% et le Conseil des universités 9.5%; le ministère de l'Education n'a finalement accordé que 7.5%.

Au surplus, le statut dont jouit le professeur d'université lui procure une satisfaction insuffisante. Le Québec, en particulier, dont l'histoire universitaire est courte, est une société valorisant principalement l'occupation de postes hiérarchiques; il gratifie peu les personnes qui acceptent de jouer des rôles de professeurs d'université. Mais il y a plus. Le professeur d'université trouve souvent peu de satisfaction à cet égard au sein même de son institution. En effet, la société québécoise valorise les statuts

---

(1) Victor H. Vroom, Industrial Psychology, dans Lindzey et Aronson, Handbook of Social Psychology, Rand McNally, 1969.

administratifs au sein de la profession de professeur d'université. Pour une bonne partie des professeurs d'université au Québec, la valorisation sociale suprême découle de l'occupation d'un poste hiérarchique. Le professeur qui a décidé de poursuivre une carrière intellectuelle se sent dévalorisé et rejeté dans l'institution même qui est vouée à la recherche scientifique et intellectuelle. L'université, d'institution normative qu'elle était, est graduellement devenue une institution utilitaire (1). L'organisation syndicale peut être perçue tout à la fois comme un moyen de revaloriser le statut de professeur vis-à-vis des administrateurs et d'obtenir des gains monétaires importants.

Enfin, les changements intervenus dans la nature de l'université posent avec acuité le problème du cheminement de carrière du professeur, en particulier en ce qui a trait à la promotion et à l'avancement dans les échelles académiques et salariales, assujettis désormais au jugement des administrateurs, voire même des étudiants.

Par le passé, le nombre restreint des professeurs d'université rendait possible une progression continue dans le plan de carrière et dans l'échelle salariale. Celle-ci était linéaire, unique, et le passage d'un rang académique

---

(1) L'institution normative est celle où les comportements et les récompenses sont de nature morale, alors que l'institution utilitaire est celle qui valorise les récompenses hiérarchiques et monétaires. Voir à ce sujet: Amitai Etzioni, A Sociological Reader in Organizations, Holt, Rinehart and Winston, 1969.

à un autre était fondé sur le jugement des pairs. Au surplus, les universités du Québec n'ont jamais limité le nombre de postes de professeurs permanents (1). Le professeur qui, par manque de qualifications ou de productivité intellectuelle, ne réussissait pas à s'imposer, restait dans les catégories inférieures, jusqu'à ce qu'on en arrive, par lassitude, à lui donner la promotion convoitée. Ainsi, au sein de l'université, la permanence de facto s'était ancrée.

Il est bien évident que la nécessité de repenser les critères déterminant le cheminement de carrière au sein de l'université a alerté les professeurs d'université et fort probablement favorisé l'éclosion du syndicalisme.

La qualité douteuse de décisions politiques et stratégiques

Erreurs de stratégie: Dans le dessein de profiter des sommes qui étaient mises à leur disposition, les universités ont développé des programmes d'une façon rapide et souvent dans le seul but d'occuper le terrain, ou encore de répondre aux 'desiderata' politiques en vogue.

Sur la base de prévisions de clientèles très optimistes, de nombreux programmes ont été ouverts avant même l'examen des besoins réels et sans les ressources humaines nécessaires, le tout dans la poursuite d'un idéal qui était l'université complète, possédant toute la gamme des programmes d'enseignement. En bref, en raison du fait qu'ils n'a-

(1) Au sujet de la limitation du nombre de professeurs permanents aux U.S.A., voir: Bardwell L. Smith et al. The Tenure Debate, Jossey-Bass, 1973.

vaient pas à supporter les risques de stratégies optimistes, les administrateurs universitaires internes ou externes ont adopté des stratégies de croissance compatibles avec l'institution de masse. Or, la croissance rapide et accélérée, dans un milieu où la grande majorité des coûts sont fixes et "incarnés", provoque des situations de crise lorsque les entrées de fonds ne suivent plus le rythme des programmes de dépenses. Peu d'universités ont choisi la stratégie de prudence et refusé les ressources de l'institution de masse. La plupart ont cédé à la tentation que représentaient les subventions offertes par l'Etat.

Le désir d'occuper le terrain et de multiplier la gamme des programmes a conduit les universités à saupoudrer leurs ressources dans des activités multiples, sans pouvoir espérer rapidement atteindre le seuil d'équilibre, tant au point de vue qualitatif que quantitatif, dans chacune de ses activités. Lors des années d'expansion, les subventions de l'État permirent aux universités de couvrir les dépenses excédentaires qu'entraînaient des stratégies optimistes. Avec l'introduction des processus de rationalisation, les baisses de clientèles et, en conséquence, la rareté des ressources économiques, les erreurs de stratégie ont été senties avec acuité. Les dépenses progressèrent selon des rythmes souvent incontrôlables, cependant que les revenus cessaient de croître au même rythme. Le retour à une situation économique plus rigide a transformé les stratégies du passé, que l'on considérait comme audacieuses et innovatrices, en décisions économiquement douteuses et erronées.

Incohérence des politiques: L'observateur averti se rend compte qu'il y eut des incohérences dans les politiques et dans les normes de fonctionnement des universités. A titre d'exemple, mentionnons que les universités n'ont jamais levé l'incompatibilité qui existe entre leur politique de promotion académique et salariale; de même, après avoir recruté des professeurs pour combler des besoins immédiats, les universités ont constamment été partagées entre la reconnaissance de la progression automatique et celle de la promotion fondée sur la qualité.

Les décisions prises durant la période de croissance, selon des critères politiques ou qualitatifs, ont été soumises, lors de la période d'austérité, à un examen méthodique fondé sur la rationalité économique. Ce passage à la rationalité économique provoqua chez plusieurs professeurs un sentiment d'insécurité. A titre d'exemple, les décisions concernant le nombre de postes de professeurs par programme d'enseignement étaient dorénavant soumises aux variations quantitatives dans les clientèles. Des postes créés pour répondre à des visées de nature sociale, et dans l'attente optimiste de clientèles, se trouvaient ainsi menacés. De nombreuses décisions sont ainsi apparues incohérentes aux corps professoraux. Si les professeurs acceptaient que l'université doive fonctionner en adéquation avec ses ressources, ils acceptaient par contre assez mal de subir les contrecoups de variations aléatoires. L'application de critères économiques au niveau de la gestion s'est ainsi traduite par un calcul économique de plus en plus clair chez les professeurs, dont le dessein fut de se protéger

contre les variations de clientèles conduisant à l'insécurité des postes et d'assurer la progression de leurs revenus. Lorsque le marchandage individuel des professeurs commence à perdre de son importance dans un climat d'incertitude et de rareté des ressources, le syndicalisme leur apparaît comme un instrument valable.

L'évolution des attitudes des professeurs vis-à-vis des administrateurs et du syndicalisme

Parallèlement aux déficiences que nous venons de relever dans le fonctionnement des processus de décision, les professeurs ont développé des attitudes nouvelles aussi bien à l'égard des administrateurs d'université qu'à l'égard du syndicalisme lui-même.

Remise en question de la participation vicariale: Les administrateurs des universités au Québec se sont traditionnellement attribués le mandat de protéger les valeurs universitaires. Dans le même temps, ils se trouvèrent bénéficier de la confiance des professeurs, qui gardaient même l'impression de participer par personnes interposées à la gestion de l'université. Dans ce genre de participation, les professeurs peuvent s'assurer d'un pouvoir informel sans pour autant y consacrer des énergies et du temps. Cette situation n'est évidemment possible que lorsqu'un haut niveau de confiance existe de la part des professeurs vis-à-vis des administrateurs. On peut affirmer que la participation vicariale est chose du passé. Une première cohorte d'administrateurs, tenants d'une stratégie consensuelle et collaboratrice, a été graduellement remplacée par une se-

conde, formée de personnes guidées par des valeurs économiques et se donnant pour rôle de représenter l'intérêt public. Ce dernier type d'administrateur a tendance à jouer au patron hiérarchique, à dévaloriser le professeur et à lui imposer des comportements irrationnels.

Dans les institutions où le corps professoral avait une prépondérance assurée en raison de sa qualité et de ses traditions, la participation vicariale avait des chances de durer. Car la participation vicariale est d'autant plus facilitée que le corps professoral domine "informellement" dans une institution; les administrateurs ne peuvent alors se permettre de ne pas prendre en considération les avis du corps professoral. La perte de prépondérance de fait du corps professoral a créé un nouveau climat. Les professeurs ont retiré aux administrateurs la confiance qu'ils leur avaient spontanément accordée jusqu'alors. Une crise de confiance s'instaurant, la participation vicariale s'est vite terminée.

Faiblesse des administrateurs comme agents revendicateurs:

Devant les ingérences de l'Etat et ses mécanismes d'allocation de ressources, les organismes collectifs que s'étaient donnés les administrateurs universitaires n'ont pas réussi à faire contrepoids. Des organismes, telle la Conférence des recteurs et des principaux, n'ont pas su ou n'ont pas pu assumer le double rôle de représentants de la collectivité universitaire et de groupes d'intérêt vis-à-vis de l'État. Les professeurs d'université en sont arrivés à percevoir les administrateurs comme des mandatés non pas de la collectivité universitaire mais de l'Etat, ou, en tout cas, comme impuissants devant l'Etat.

Il serait injuste d'affirmer que les administrateurs universitaires ont déserté leur rôle de représentants du milieu universitaire, mais on doit constater leur échec comme groupe de pression.

Modification de l'attitude des professeurs à l'égard du syndicalisme:

Par suite de ce que nous venons de dire du contexte universitaire nouveau et au fur et à mesure que ce contexte se définissait, les attitudes des professeurs à l'égard du syndicalisme se sont modifiées. Alors qu'antérieurement une minorité de professeurs seulement acceptait de considérer la syndicalisation comme avantageuse, la tendance à considérer le syndicalisme comme un instrument utile devenait plus marquée dans le corps professoral tout entier. L'image du syndicalisme s'améliorait du même coup, car on en voyait les gains probables, mais non ses effets possibles sur le corps professoral. Dans le même temps, les associations professionnelles qui avaient regroupé les professeurs jusqu'alors démontraient leur insuffisance. L'inefficacité des associations traditionnelles, la prise de conscience par les professeurs de leur situation commune de laissés pour compte, les gains réalisés par les syndicats dans les autres secteurs d'activités, tout favorisait un changement de l'attitude des professeurs d'université à l'endroit du syndicalisme.

Maintenant, pour un grand nombre de professeurs, le syndicalisme apparaît comme un instrument susceptible de satisfaire leurs doléances collectives aussi bien qu'individuelles.

Conclusion: Les effets de la syndicalisation

Sous la poussée de divers facteurs, le fait syndical s'est bel et bien implanté dans les universités, où il cause à son tour des bouleversements qui sont différemment appréciés selon les écoles.

Certains en décrivent les conséquences immédiates en s'inspirant du schéma traditionnel des relations industrielles: conflit permanent entre employé et employeur, exclusivité de la représentation, gouvernement selon la règle de la majorité et organe collectif agissant comme un instrument de service aux membres et non comme organisation professionnelle. Le scénario conduit aux conséquences probables suivantes: d'une part, la partie employeur, en raison du processus de négociation, assume des responsabilités qui, autrefois, étaient déléguées informellement au corps professoral; on observe une centralisation vers les organes administratifs. Un mécanisme de griefs est mis sur pied aux fins d'assurer la protection des individus; d'autre part, au sein du corps professoral, en raison de la majorité syndicale, les voix dissidentes sont exclues et l'accent passe des normes professionnelles et universitaires aux gains à court terme, soit les salaires et autres conditions de travail (1).

---

(1) The effects of Faculty Collective Bargaining on Higher Education. Proceedings of a Conference held in Boston, Massachusetts, Edited by Raymond J. Hewitt, New England Board of Higher Education, Wellesley, Mass., 1971.

Décrivant les effets de la syndicalisation, les auteurs parlent de ses "victimes" qui seraient: le principe de "professionnalisme", le principe du débat rationnel, la gestion par autorité partagée et l'autonomie institutionnelle (1). Il nous apparaît difficile de porter des jugements, d'autant plus que la syndicalisation des professeurs d'université demeure un phénomène relativement récent et qui, tout au moins, n'a pas encore donné tous ses effets. Il y a encore, au sujet du syndicalisme, beaucoup d'attentes prospectives: les uns espèrent développer un syndicalisme approprié et original; les autres souhaitent qu'il soit l'occasion de mettre en oeuvre à l'université des stratégies d'opposition à l'encontre des institutions établies. Pour ces raisons et pour rester fidèle à notre mandat, nous nous contenterons dans les pages qui suivent de mettre en lumière, sans porter de jugement, les problèmes que soulève le fait syndical dans les universités et d'esquisser les principales solutions qu'il est possible de leur apporter.

---

(1) McConnell, T.R.: Faculty Governance - Center for Research in Higher Education, Berkely, 1971.

CHAPITRE II

LES PROBLEMES TECHNIQUES SOULEVES PAR LE PHENOMENE

La syndicalisation des professeurs introduit dans les universités des techniques de prise de décision mises au point dans le secteur industriel. L'importation de ces techniques dans l'université fait problème, et cela pour plusieurs raisons. En premier lieu, selon une tradition "séculaire", les mécanismes de prise de décision y sont fondées sur l'autogouvernement, la collégialité et la représentation, tous mécanismes qui en principe ne connaissent pas le bilatérisme. Jusqu'à l'arrivée du syndicalisme, les professeurs d'université ont accepté que les normes qui déterminent leur conduite soient élaborées tantôt par l'administration, tantôt par les groupes facultaires, tantôt par les organisations professionnelles et scientifiques. La syndicalisation remet en cause ces schémas de prise de décision par l'introduction d'un mécanisme bilatéral.

En second lieu, le conflit, comme technique de solution des problèmes de relations de travail, apparaît comme une nouveauté dans le monde universitaire, alors que le système des relations industrielles accepte le conflit comme un moyen de développer des accords normatifs entre patrons et employés; dans les sociétés occidentales pluralistes, le conflit est un moyen légitime de régler les relations de travail.

En troisième lieu, le recours à la syndicalisation oblige les universités à définir avec plus de clarté qu'elles ne l'ont fait dans le passé ce qui constitue les normes et conditions de travail et à s'engager dans un processus de quantification des activités universitaires.

Les universités, dans le cadre des relations industrielles, doivent être conçues comme un réseau de relations entre deux parties formant un ensemble dont la fonction est d'opérer un système technologique d'enseignement et de recherche. De nouveaux mécanismes d'élaboration de normes doivent être mis en oeuvre afin d'assurer les accords qui permettront à l'organisation de continuer son fonctionnement. Désormais, les exigences des diverses parties s'articulent par le jeu des forces. Les parties qui auraient aimé imposer leurs normes de comportement aux membres de l'organisation doivent procéder à des accommodements. Les interactions entre ces parties déterminent les normes et les conditions qui gouvernent le milieu de travail. Le processus de négociation se déroule dans un certain contexte technologique et économique et dans le cadre des relations de pouvoir existant entre la partie "employeur" et la partie "employé". L'idéologie de la négociation collective reflète en conséquence des accords normatifs explicites et implicites et donne une cohésion au système artificiel élaboré (1). Les universités, bien qu'elles se soient toujours vues comme des institutions spécifiques, entrent aujourd'hui dans l'ère des relations industrielles. En bref, l'avènement du syndicalisme chez les professeurs d'université a eu pour effet principal, sinon comme premier effet, de mettre en évidence la relation employeur-employé à l'université et de jeter plus de lumière sur cette relation que sur les autres dans lesquelles le professeur d'université se trouve impliqué.

---

(1) Clark Kerr et al: Industrialism and Industrial Man - Cambridge, U.S.A., 1960.

La syndicalisation, comme approche spécifique des rapports entre employeur et employé, suppose en premier lieu une identification de ces deux parties. Elle implique en second lieu que ces deux parties se rencontrent ou viennent en rapport en suivant un scénario particulier ou, en d'autres termes, en respectant des règles particulières. Elle suppose en troisième lieu que les matières à traiter lors de ces rencontres soient déterminées. Voilà trois problèmes que nous qualifions de techniques, par opposition aux problèmes politiques dont nous traiterons dans le chapitre suivant.

Dès lors, il s'agit de répondre aux trois questions techniques que pose l'introduction du syndicalisme, soit l'identité des parties (première section); les règles gouvernant les rapports entre les parties (deuxième section); enfin, le champ des matières soumises à la négociation (troisième section).

Première section: La question de l'identification de la partie-employeur et de la partie-employé.

Lorsqu'il faut diviser l'université en deux camps, le camp employeur et le camp employé, nous faisons face à des difficultés pratiques.

La détermination de l'appartenance de l'individu à l'un ou l'autre de ces deux camps fait difficulté par suite du cumul fréquent chez le même individu, soit successivement, soit simultanément, de fonctions dites administratives, c'est-à-dire reliées à la structure formelle et de fonctions dites de "production", i.e. en relation immédiate avec la fina-

lité de l'organisation. Il convient de noter que ce problème ne se pose pas pour la première fois aux universités. Il s'est posé lorsqu'il s'est agi d'y introduire la participation (1). Il convient aussi de remarquer que cela n'est pas particulier au contexte universitaire. Le même problème s'est posé dans le secteur industriel (2) et il est susceptible d'y devenir plus aigu, non seulement parce que la participation y prend aussi de l'importance (3), mais surtout parce que la liberté du travail s'accroît (4).

Dans un tel contexte, tout employé est, dans une mesure plus ou moins grande, son propre employeur, comme il en est du professionnel dont on dit qu'il détermine lui-même ses conditions de travail, tout au moins la partie objective

---

(1) Duff James, Berdahl Robert O. Structure administrative des universités au Canada, p. 22, Presses de l'Université Laval, 1966.

(2) C'est tout le problème du syndicalisme de cadre.

(3) La notion de groupe autonome de travail a été développée récemment dans le monde industriel. Le groupe autonome est un groupe de travail qui, à toutes fins pratiques, contracte avec la direction de l'institution et assume des responsabilités "managériales" importantes. Les groupes autonomes, tels que développés chez Volvo, ont, comme le département à l'université, à la fois une fonction de production et une fonction de gestion importante.

(4) Cela se produit quand les entreprises introduisent les modèles nouveaux de "job design".

des conditions de travail (1). N'a-t-on pas dans certains milieux assimilé à cet égard le professeur au professionnel et prétendu dès lors que le professeur est son propre employeur (2).

En bref, en mettant en relief la relation employeur-employé, le syndicalisme emporte la nécessité de partager les individus qui oeuvrent dans une même organisation en deux camps: il y a des individus qui sont du camp employeur et des individus qui sont du camp employé. L'individu doit juridiquement se retrouver dans un camp ou dans l'autre. Mais dans les universités comme dans l'entreprise industrielle, la réalité est plus complexe. Il se trouve des individus qui cumulent l'une et l'autre qualité ou, en tout cas, qui ne peuvent se situer d'emblée et carrément dans un camp ou dans l'autre (3).

---

(1) S. Myers, Every Employee a Manager, McGraw Hill, New York, 1972.

(2) Harry T. Edwards, Legal Aspects of the Duty to Bargain, dans T.N. Tice, Faculty Bargaining in the Seventies, The Institute of Continuing Education, Ann Arbor, U.S.A., 1973.

(3) Ce n'est pas seulement du côté de l'employé qu'il y a des difficultés d'appartenance. L'identification de la partie employeur présente aussi des difficultés surtout dans un régime de financement public. En effet, dans un régime comme celui-là, il arrive que si l'employeur est formellement une corporation ou l'université, les employés trouvent intérêt à entrer en rapport direct avec l'employeur "réel", à savoir l'État, en particulier pour toutes les questions de financement.

La question a commencé à recevoir des réponses, et cela à la faveur des requêtes en accréditation.

Ainsi, pour ce qui concerne l'Université du Québec, la ligne de partage entre l'employeur et l'employé a été tracée de façon précise entre le doyen et les autres professeurs. Tous les professeurs donc qui se situent, dans la ligne hiérarchique, au-delà du doyen et jusqu'au recteur, sont réputé être du camp de l'employeur. Les critères utilisés pour établir cette ligne de partage sont divers. S'agissant du doyen ou du directeur de département dans les autres universités, le critère qui a prévalu est celui du pouvoir d'engager ou de congédier un professeur,de décider des questions budgétaires et celui de l'origine du mandat, soit l'élection par les professeurs du département.

Mais lorsque le professeur partage avec d'autres l'exercice d'un pouvoir, la ligne de partage est habituellement tracée comme suit: l'organe suprême, le plus souvent le Conseil d'administration, est l'organe employeur. Par la suite, la question de savoir si le professeur qui participe au Conseil d'administration est employé ou employeur se résout en tenant compte des matières dont il s'agit de décider. S'il s'agit de matières qui relèvent de la table de négociation, le professeur est réputé être du camp "employé" et le Conseil d'administration se compose dès lors de tous les autres membres moins les professeurs. Cette pratique est courante dans plusieurs pays d'Europe qui, par voie législative, obligent les représentants syndicaux à se retirer lorsqu'il est question des salaires. Certaines ad-

ministrations universitaires ont choisi cette voie alors que d'autres continuent à laisser participer les professeurs, en toutes occasions, aux délibérations de l'organe collégial suprême. Ces solutions sont des solutions ad hoc et ne s'inspirent pas nécessairement d'une analyse des pratiques universitaires, mais plutôt de l'expérience industrielle. Mais la transposition, telle quelle, des schémas industriels peut donner ici des séparations fictives et sans grand rapport avec la réalité complexe de l'université, où coexistent des formules de gestion traditionnelle, d'autogestion et de cogestion.

Aussi allons-nous essayer d'esquisser des solutions en prenant comme variable indépendante les divers degrés de cumul du rôle d'employé et d'employeur chez les professeurs d'université.

De ce point de vue nous formulons trois hypothèses ou modèles: le modèle dichotomique où il n'y a aucun cumul, le modèle monolithique où il y a cumul complet, et le modèle mixte où existe un cumul partiel.

L'hypothèse où il n'y a aucun cumul des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle dichotomique

Le modèle dichotomique n'admet aucun cumul des qualités d'employeur et d'employé chez le même individu.

Dès lors, nous avons deux groupes sinon homogènes du moins bien distincts. Le cas le plus net est représenté par l'hypothèse de la prise en charge par l'État de l'univer-

sité. Plus précisément, il s'agit d'une hypothèse où tous les agents d'autorité hiérarchique dans l'université sont des fonctionnaires de l'Etat et ont en face d'eux les professeurs, les employés proprement dit. La structure des universités peut prendre à ce moment-là la forme soit d'un ministère, soit d'une section d'un ministère de l'Éducation, soit, à la limite, d'une corporation étatique, publique, distincte d'un ministère.

Dans d'autres cas, la source de l'autorité réside dans la personne juridique qu'est la corporation. Les personnes physiques dans lesquelles la corporation s'incarne peuvent être désignées de diverses façons: soit par une autorité extérieure, telle l'Eglise ou l'Etat, soit comme le pratiquent certaines universités publiques par l'élection par les citoyens ou par cooptation. Dans tous ces cas, la légitimité de l'institution ne repose pas sur les qualités professionnelles des professeurs mais prend plutôt sa source à l'extérieur d'eux. L'avantage de cette formule est de rendre les deux termes de la relation employeur-employé très distincts l'un de l'autre, l'employeur s'identifiant à l'État ou à une corporation d'Etat ou privée, l'employé s'identifiant très nettement au corps professoral.

Elle a cependant pour désavantage de mettre en veilleuse les traditions de cogestion de l'université, et aussi de préparer le terrain pour des stratégies conflictuelles où la gestion de l'université s'opère fondamentalement à la table des négociations et, pour le reste, dans les

cabinets administratifs. Mais le principal désavantage de cette formule est d'accentuer le problème de la définition du champ de négociation. Car il est bien prévisible que dans une structure semblable, la partie employé (ou le corps professoral) aura tendance à élargir ce qui doit être négocié et à réduire la juridiction de la structure hiérarchique. Ainsi s'explique la création au début du siècle de l'American Association of University Professors, une organisation professionnelle visant à imposer de l'extérieur des formes de contrats d'adhésion aux divers conseils d'administration des universités.

Au surplus, la distinction devient vite illusoire et s'assombrit puisque l'employeur doit, pour des raisons tenant à la complexité des décisions à prendre, nécessairement faire appel à des éléments du corps professoral. Dès ce moment, le camp employeur perd de sa netteté ; on en revient au cumul.

L'organe suprême peut être composé de personnes entièrement extérieures à l'université, mais la tradition et la coutume universitaires, ainsi que la nécessité de tenir compte des données professionnelles, ont entraîné des délégations de pouvoir à des organes tels que la Commission des études et les Conseils de faculté. Au surplus, guidés par une philosophie normative de la cogestion ou poussés par le besoin de capacité professionnelle, les organes suprêmes de l'université ont été amenés à créer des organes intermédiaires. Ainsi, les conseils d'administration des universités ont délégué une bonne partie de leurs pouvoirs à des indivi-

dus qui, techniquement, sont des employés. En fait, dans les universités américaines, le pouvoir interne a été distribué de façon telle que le contrôle des corps professoraux n'a cessé de croître au cours des cinquante dernières années: un auteur a même écrit que lorsqu'il y a de vrais problèmes dans une université de première classe, c'est le corps professoral qui décide (1). Dans les faits, les conseils d'administration ont délégué une partie de leur autorité non seulement aux administrateurs, mais aussi aux professeurs.

L'hypothèse où il y a cumul généralisé des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle monolithique

Dans cette hypothèse le cumul est entier, c'est-à-dire qu'il y a confusion totale des rôles d'employeur et d'employé. Cette situation existe lorsque l'université est organisée comme une communauté juridique constituée des professeurs et des administrateurs ou lorsque le corps professoral est propriétaire de l'institution.

La confusion est entière aussi lorsque la corporation universitaire est réputée être une communauté de professeurs, car, dans ce cas, l'employeur est aussi employé et les employés sont aussi employeurs.

Cette solution a le grand désavantage d'être fictive. Elle suppose en effet que les universités puissent

(1) T.R. McConnell, op. cit.

se passer des subventions de l'Etat, comme les autres, et échapper aux contrôles démocratiques ou autres. Elle fait appel aux mythes du passé universitaire qui décrivent l'université comme une communauté de disciples et de maîtres (1); elle a l'avantage évident de rendre les administrateurs entièrement responsables vis-à-vis des professeurs. Quand c'est possible, elle a en outre l'avantage marqué de rendre le corps professoral entièrement responsable du gouvernement de l'institution.

L'hypothèse où il y a cumul limité des qualités d'employeur et d'employé ou le modèle mixte

Dans ce modèle, le cumul des rôles d'employeur et d'employé résulte de la collégialité, du passage temporaire de professeurs à des postes administratifs, ou encore du fait de l'autogestion départementale.

Le pouvoir de décision formel ne se situe pas à un seul endroit, mais est partagé entre divers agents qui sont souvent des individus ou des organes collégiaux, situés à des niveaux différents les uns par rapport aux autres. Dans les universités, il arrive que l'agent habilité à exercer le pouvoir formel soit un professeur.

---

(1) On peut penser que la charte de l'Université Laval fournit un bon exemple qui, en son article 4, dispose: "Les membres de la corporation sont le recteur, les membres du personnel enseignant, les étudiants, les administrateurs et les membres du personnel non enseignant de l'Université". Gazette officielle du Québec, septembre, 1972.

Le Conseil d'administration est formé généralement d'administrateurs et de représentants du milieu social; depuis quelques années, il s'y ajoute des professeurs et des étudiants. Cela entraîne, au-delà de la fiction juridique, une confusion des responsabilités d'employeur et d'employé au niveau suprême lui-même.

En un sens, l'instauration d'une structure bicamérale, soit d'une part un Conseil d'administration ou Conseil de l'université et, d'autre part, une Commission des études ou Sénat, peut être perçue comme une tentative de clarification de la relation employeur-employé, mais il convient de noter que le partage du pouvoir entre les deux chambres suppose une nette distinction entre matière administrative et matière académique. Or nous verrons plus loin, lorsqu'il sera question du champ de négociation, combien cette distinction est délicate sinon difficile à faire, que bon nombre de matières qui relèvent des conditions de travail sont décidées par le Sénat dans une proportion plus grande que par le Conseil d'administration.

A certains niveaux, il ne s'agit plus seulement de cogestion mais bien plutôt d'autogestion. Au sein des départements, une bonne partie des décisions relèvent des professeurs eux-mêmes, sans intervention d'administrateurs ni de tierces personnes.

L'autogouvernement départemental a comme conséquence inévitable d'obliger les professeurs du département à assumer, à des moments précis, des fonctions d'administrateur et d'em-

ployeur; ainsi en est-il lorsque l'assemblée départementale décide de ne pas renouveler le contrat d'un professeur. Dès lors que des individus-professeurs exercent une part plus ou moins importante de l'autorité, il en résulte une confusion juridique et de fait entre employeur et employé. A partir du moment où, à un niveau quelconque, un professeur intervient, il y a confusion de la qualité d'employeur et d'employé. Comment résoudre le problème qui se pose alors? Il s'agit de tracer une ligne de partage au sein du corps professoral lui-même entre ceux qui sont réputés employeurs et les autres qui demeurent des employés. Tout un faisceau de critères peut jouer pour déterminer les membres de l'un et l'autre groupe. Néanmoins, l'on peut vouloir favoriser le cumul séquentiel des rôles de professeur et d'administrateur plutôt que la séparation en deux camps. Des mécanismes sont alors mis en place aux fins de réintégrer l'administrateur au corps professoral ou vice versa.

Au plan vertical, la séparation entre employeurs et employés s'opère à un niveau tel que l'autogestion départementale est possible. Au plan horizontal, le fait d'être membre de l'unité d'accréditation n'empêche pas le professeur de participer au Conseil d'administration ou aux organes de cogestion. Ce modèle semble devoir être adopté non seulement par les administrateurs mais aussi par les professeurs. En effet, on remarque que les syndicats de professeurs n'exigent pas le retrait des professeurs des organes décisionnels, mais essaient plutôt de contrôler la représentation dans ces organes. Serait-ce que de part et d'autre, du côté de l'employeur comme de l'employé, on re-

connaît qu'au-delà de la situation de conflit, il y a une interdépendance des administrateurs et des professeurs dans la poursuite de la mission de l'université?

Le modèle mixte présente plusieurs avantages. D'abord, il dépolarise la relation employeur-employé en rendant possible la double allégeance (1). Ensuite, il permet la participation individuelle des professeurs conformément aux traditions universitaires. Il a le désavantage d'accroître les tiraillements en laissant plusieurs zones grises dans les relations de travail. Il comporte aussi le danger, à défaut de jurisprudence propre aux relations de travail universitaires, de devoir être ramené à la marge à l'un ou l'autre des deux modèles précédents.

Deuxième section: La question de la détermination des règles gouvernant les rapports entre les parties.

L'institutionnalisation du conflit dans les rapports entre les parties

Il ne faudrait pas penser qu'avant l'introduction de la négociation collective il ne se déroulait pas de négociations formelles ou informelles au sein des universités. Au contraire, des individus, des sous-groupes et des associations entraient couramment en négociation bona fide avec un employeur personnifié par une autorité administrative.

---

(1) Au sujet de la double allégeance, il faut remarquer que l'identification n'est pas constante dans le temps. Ainsi, en période stable l'identification à l'employeur s'accroît, alors qu'en période de conflit l'identification syndicale est mise en relief.

Il s'élaborait alors des contrats, à la fois juridiques et psychologiques, reflétant le pouvoir informel de marchandage des individus et des sous-groupes au sujet des conditions salariales, des intégrations dans la carrière et des autres conditions. Les professeurs reconnaissaient un droit de gérance aux administrateurs et, de leur côté, ceux-ci reconnaissaient explicitement aux professeurs la responsabilité administrative de l'enseignement et de la recherche. De plus, un consensus vague s'opérait autour du concept de liberté académique. Ainsi, au sein des universités, une situation d'équilibre naissait de négociations informelles.

Juridiquement, la situation s'analysait comme suit: "L'employeur" proposait à ses "employés" un contrat juridique d'adhésion qui s'inspirait des règlements généraux ou des recommandations d'organismes, tels ceux de l'Association canadienne des professeurs d'université. "L'employeur" acceptait volontairement de limiter ses droits de gérance en souscrivant à des normes extérieures et exigeait une adhésion à ces normes de la part de l'employé. Au surplus, un contrat en quelque sorte psychologique était conclu aux termes duquel l'autorité administrative et l'autorité professionnelle étaient bien établies.

Tout compte fait, il apparaît que la négociation individuelle se limitait à une gamme assez étroite de sujets, le plus grand nombre de matières faisant l'objet d'un contrat "collectif" d'adhésion. Dans l'éventualité d'un différend avec l'administration, les parties pouvaient s'en remettre à des procédures non obligatoires suggérées par des

organismes extérieurs.

L'introduction de la technique des relations de travail entraîne la mise en oeuvre de règles ou de mécanismes nouveaux de règlements des relations employeurs-employés. Le bilatérisme formel s'installe et non seulement la négociation est obligatoire, mais encore la loi prévoit la médiation, le droit de grève et de contre-grève. Ainsi, la gestion du conflit réel se déroule selon des règles précises qui confèrent à la collectivité des employés des possibilités de négociation nouvelles. En bref, le conflit se déroule désormais selon des schémas formalisés et dans un cadre nouveau de rapport de force.

D'ailleurs, il en fut ainsi des relations patronales-ouvrières, en général. L'émergence du syndicalisme n'a pas créé, au profit des employés, de forces de contrôle sur la partie "employeur". Au contraire, l'influence des employés s'est toujours fait sentir formellement par sa participation ou informellement par l'influence de certains groupes d'entre eux. Il suffit de parcourir la littérature sur les organisations pour voir la gamme des mécanismes subtils de résistance utilisés par les employés. L'expérience de Hawthorne (1) par exemple, a mis à jour les processus informels par lesquels les employés établissaient leurs propres normes, sans l'appui de la négociation collective.

---

(1) F.J. Roethlesberger et W.J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, U.S.A., 1939.

La technique des relations de travail se caractérise par le fait qu'elle tend à produire des accords normatifs dans une situation de rapports de force. Les parties en présence n'essaient pas nécessairement de se détruire l'une l'autre. Pour certains, il est vrai, la négociation constitue une phase de recherche d'un compromis avec l'ennemi qui n'a pour effet que de retarder l'échéance réelle de la confrontation, mais pour la plupart il s'agit là d'un jeu social qui a pour objet de permettre le fonctionnement des organisations et la participation des employés à la gestion.

Quoi qu'il en soit, on peut dire que les règles du jeu ont pour effet premier d'institutionnaliser le conflit résultant de rapports de force entre employeurs et employés. Le conflit apparaît donc, dans ce schéma, comme un moyen d'élaborer des normes conjointes plutôt qu'une fin en soi (1). D'un point de vue fonctionnel, il devient alors très difficile d'établir une différence conceptuelle entre conflit et coopération, car le conflit industriel est alors un mécanisme latent de coopération (2).

Il importe de signaler que la nature du conflit peut être double: primaire et secondaire. Le conflit <u>primaire</u> entre la partie "employeur" et la partie "employé" est un conflit d'intérêt. Ainsi en est-il dans le cadre univer-

---

(1) Cette vue orthodoxe, inspirée des relations industrielles, est remise en question par ceux qui imputent au syndicalisme une mission d'opposition.

(2) A.S. Tannenbaum, Unions, dans James G. March, Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago, 1965.

sitaire lorsque les administrateurs désirent contrôler les activités de production intellectuelle et limiter la "liberté académique", tandis que la partie "employé" entend se préoccuper d'avantages économiques et limiter les droits de la direction. Le conflit secondaire, ou conflit induit, découle du besoin pour une partie de démontrer sa force vis-à-vis de l'autre. Ainsi, les leaders des deux parties peuvent créer des situations de conflit qui ont pour but non de régler le conflit primaire qui les oppose, mais de régler les problèmes qu'ils éprouvent dans l'exercice de leur leadership. Dès lors, il se développe toute une gamme de scénarios tendant à créer du pouvoir par l'induction de situations conflictuelles.

Quoi qu'il en soit, le conflit entre employeur et employé prend deux formes: la forme diplomatique et la forme agressive. La forme diplomatique se joue autour de la table de négociation et par le mécanisme des griefs. Elle se caractérise par le juridisme et l'utilisation de la persuasion verbale. Par la suite, le conflit peut devenir agressif; il y a recours à la grève, contre-grève et emploi de moyens coercitifs, tel le recours aux pouvoirs judiciaire et législatif.

Les formes que le conflit est susceptible de prendre sont non seulement fonction des règles formelles des relations industrielles, mais dépendent aussi d'une série de variables contextuelles. Il est fort possible que les universités développent des techniques de négociation particulières. Les caractéristiques des ressources humaines d'une

université, les différentes factions politiques au sein de l'organisation collective, le climat politique au sein du syndicat, les attitudes des administrateurs universitaires vis-à-vis du phénomène de syndicalisation, ainsi que les conditions technologiques et économiques viendront sans aucun doute infléchir l'allure et les règles du jeu.

Les règles de la phase diplomatique ou la négociation

Il est possible de reconnaître trois grandes approches du processus de négociation entre la partie "employé" et la partie "employeur": l'approche distributive, l'approche intégratrice et l'approche destructrice (1).

Selon l'approche distributive, les parties conçoivent la négociation comme un jeu à somme nulle. Un climat d'opposition et de méfiance existe; les parties s'abordent dans une perspective de victoire ou de défaite et déploient des stratégies offensives ou défensives. En définitive, cependant, les parties contribuent à la formulation de normes qui aboutissent à un accord d'une durée plus ou moins longue.

Selon l'approche intégratrice, les deux parties, bien que conscientes de leurs forces respectives, se donnent comme mission d'élaborer des accords normatifs qui, tout en satisfaisant leurs visées, permettent à l'institution de se développer. Les parties voient la négociation comme un mode

(1) Il s'agit des schémas cognitifs avec lesquels les parties s'abordent dans les négociations périodiques ou continuelles.

de décision qui doit assurer à la fois un accord acceptable pour chacune d'elles mais aussi le développement de l'université. Ainsi conçu, le processus peut conduire à des décisions telles que l'accord de productivité, la reconnaissance de groupes autonomes, la création de comités paritaires permettent la participation formelle des employés et des formules de reconversion du surplus de personnel. Le processus, en même temps coopératif et conflictuel, exige de chacune des parties des calculs rationnels. En définitive, cependant, l'université conserve le contrôle de sa destinée car les parties adoptent la même démarche logique et partagent les mêmes valeurs. La conséquence en sera un accroissement de la masse globale d'influence à partager entre les parties (1). En bref, les parties y conçoivent la négociation comme un jeu à somme croissante.

Selon l'approche destructrice les parties, tout en respectant les normes légales minimales, ont l'intention de se détruire l'une l'autre. Il s'agit en définitive ou de renverser la partie patronale pour instaurer l'autogestion, ou de provoquer la désintégration totale du syndicat. De part et d'autre, on poursuit la création d'un ordre entièrement nouveau (2). L'intention est de passer d'un système pluraliste d'équilibre à un système monolithique.

Les règles de la phase agressive ou contentieuse du conflit

En cas d'échec de la phase de négociation, on passe

(1) A.S. Tannenbaum, op. cit., p. 739.

(2) Alan Fox, A Sociology of Work, MacMillan, Londres, 1971.

à une deuxième phase que l'on peut qualifier de contentieuse. Selon quelles règles se développent les rapports des parties dans cette phase? Les parties peuvent se livrer à une guerre ouverte, ou bien peuvent faire appel pour régler le conflit à une tierce partie. En d'autres termes, les parties peuvent porter la guerre sur un autre terrain ou bien se livrer à une guerre plus dure sur leur propre terrain. Techniquement, cela veut dire qu'elles ont le choix entre, d'une part, la grève et la contre-grève et, d'autre part, l'arbitrage volontaire ou obligatoire et le décret législatif. Les règles qui gouvernent l'arbitrage ou la procédure du décret législatif sont connues. Il n'est pas besoin d'en faire état ici. En ce qui concerne la grève ou la contre-grève, tout est matière de stratégie. Il s'agit, pour l'une des parties, de refuser de livrer sa prestation. Par exemple, dans le cas du professeur d'université, faire la grève, cela veut dire qu'il refuse d'enseigner ou de faire de la recherche; dans le cas de l'employeur universitaire, cela veut dire qu'il refuse d'ouvrir les portes de l'université, d'assurer le service public d'enseignement supérieur et de payer les professeurs. Comme on le voit, le recours à ce moyen a une conséquence directe non pas seulement sur les parties en présence, mais aussi sur les usagers du service qu'assurent les universités.

Lorsque le recours à la grève est possible, les parties choisissent alors de vider le problème de leurs rapports devant l'opinion publique. Cela se déroule évidemment en respectant uniquement des règles de stratégie. Les parties sont appelées à mesurer leur force dans le temps, pour

savoir à quel moment il convient de refuser leur prestation et, au surplus, elles utilisent au cours de la grève les moyens de pression les plus appropriés. Habituellement, lorsqu'il s'agit d'universités ou de services publics semblables, elles essaient d'amener de leur côté la partie étudiante, c'est-à-dire les premiers usagers du service, ou à défaut de ce faire, elles essaient de persuader l'opinion publique.

La grève, concept emprunté aux relations de travail dans le monde industriel, semble être une arme économique assez faible pour le syndicat universitaire. En effet, étant donné que la production du service public est surtout le résultat des efforts des professeurs, la grève a pour conséquence, tout en privant ceux-ci d'une part importante de leurs revenus, de permettre à l'employeur et à ses pourvoyeurs de fonds de rétablir leurs mouvements de trésorerie. Car, dans une institution universitaire, les coûts fixes sont tellement faibles par rapport aux salaires qu'une grève pourrait avoir pour conséquence de régler des problèmes financiers. En cas de grève ou de contre-grève, la solution ne peut intervenir que par les pressions de l'opinion publique ou des étudiants. Il s'agit de savoir laquelle des deux parties gagnera l'opinion publique et les étudiants à sa cause. Sera-ce les professeurs ou les employeurs?

En somme, le contentieux de la négociation sera réglé nécessairement par l'intervention d'une tierce partie dans le processus. Si on recourt à l'arbitrage obligatoire

ou au décret législatif (1), cela est évident. Si on recourt à la grève, la tierce partie susceptible d'intervenir dans le processus sera l'ensemble des étudiants ou bien le public lui-même. A l'heure actuelle, étant donné la faiblesse de l'organisation étudiante, on peut penser que ce sera surtout le public (2). La littérature sur le sujet est d'ailleurs souvent un plaidoyer pour que les étudiants s'organisent, par suite de l'émergence de la syndicalisation chez les professeurs d'université. L'étudiant apparaît comme un consommateur et un investisseur, son passage à l'université pouvant être conçu comme un acte d'investissement dans sa carrière ou comme une consommation d'éducation. Ainsi, comme le font remarquer Lipset et Ladd, il peut y avoir, selon les idéologies en place, une convergence des intérêts des étudiants comme consommateurs et investisseurs et de ceux des administrateurs universitaires (3).

Quoi qu'il en soit, le recours à l'une ou l'autre de ces techniques n'est pas exclusif, en principe. Le choix entre les diverses règles de règlement du contentieux de la négociation est le plus généralement laissé à la discrétion des parties. Il peut arriver cependant que le législateur, comme il arrive souvent dans la fonction publique, privilé-

---

(1) S'apparentant à ces deux formules, une nouvelle méthode de règlement des conflits a été développée récemment, entre autres à l'université, qui consiste en la confection par une tierce personne d'une convention collective à partir des offres définitives des parties.

(2) A la City University of New York, les chefs étudiants ont commencé à exiger une participation aux négociations.

(3) S.M. Lipset et E.C. Ladd, Professors Unions and American Higher Education, Carnegie Commission on Higher Education, Berkeley, 1973.

gie un mécanisme, par exemple l'arbitrage obligatoire ou le décret législatif.

Troisième section: La question de la délimitation du champ de négociation

La relativité du contenu du champ de négociation

La syndicalisation des employés d'une entreprise impose aux parties l'obligation de développer une régulation conjointe de leurs rapports. L'accord normatif qui en résulte doit ou peut - selon que le législateur en prenne l'initiative ou laisse aux parties toute liberté à cet égard - laisser subsister des matières à l'égard desquelles l'employeur ou les employés se voient reconnaître des pouvoirs de décision autonomes. Les matières qui demeurent soumises à la régulation conjointe forment ce que l'on appelle techniquement le champ de négociation.

Dans la mesure où la détermination des limites respectives de l'une ou l'autre masse de matières est laissée à la discrétion des parties, elles seront fonction du rapport de force entre celles-ci. Dès lors, les limites du champ de négociation sont éminemment extensibles.

Comme nous venons de le voir, les parties peuvent aborder le problème des matières négociables selon diverses approches; selon l'approche intégratrice, par exemple, les parties tendront à accroître le nombre de celles-ci en vue d'augmenter le pouvoir que l'organisation a sur elle-même.

Dans les universités, il existe des matières imprécises qui sont soustraites par tradition au pouvoir de décision des administrateurs; c'est ce que l'on appelle la responsabilité académique (1). D'autre part, il y a des matières qui font l'objet de décisions unilatérales de la part des autorités; c'est le cas des droits de gérance. Avec la syndicalisation, il se développera évidemment entre ces deux sphères un troisième espace constitué précisément de ce que l'on pourrait appeler des matières soumises à la négociation. Cette nouvelle sphère, celle des matières négociables, pourra se développer selon des rythmes différents, et soit aux dépens ou en surplus des deux premières sphères que nous venons de distinguer, celle de la responsabilité académique et celle des droits de la direction, soit selon des schémas entièrement nouveaux (2). C'est pourquoi les auteurs qui ont étudié d'une façon prospective la question de la négociation collective dans les universités sont d'accord pour dire que les deux parties, employé et employeur, gagneront sur certains points et perdront sur d'autres (3). Ainsi,

---

(1) Nous préférons cette expression à celle de liberté académique qui fait référence aux normes traditionnelles qui donnent une légitimité à l'autonomie concrète des professeurs d'université.

(2) Au nombre de celles-ci, il y a lieu de penser à des innovations, tels l'accord de productivité ou autres types de participation; on peut penser aussi à l'acquisition de droits qui ont toujours été refusés aux universités jusqu'à maintenant ou à des mécanismes nouveaux de protection de ceux qu'elles détiennent traditionnellement.

(3) T.R. McConnell, The Redistribution of Power in Higher Education, Center for Research in Higher Education, Berkeley, 1971.

lorsque le corps professoral est obligé de négocier des matières académiques avec les administrateurs, une des conséquences paradoxales est la perte de responsabilités en des domaines qui étaient traditionnellement dévolus au corps professoral (1).

Les deux systèmes possibles de solution

Il apparaît ici que deux systèmes sont possibles (2). Selon le premier, l'extensibilité est très grande et les limites du champ de négociation sont, en quelque sorte, fluides. On peut dire que ce premier système, qui laisse aux rapports de force le soin de définir le champ de négociation, correspond à celui de notre droit du travail (3).

On sait combien l'expression "conditions de travail" y est imprécise. Selon notre droit, on ne négocie que les conditions de travail; mais le législateur laisse aux parties le soin d'en définir le contenu, et la jurisprudence fait que la notion de conditions de travail évolue avec la pratique des relations de travail, c'est-à-dire selon les rapports de force. Il est possible de concevoir un second

---

(1) A.D. Sumberg, Legislated Bargaining Rights and Academic Self Government, in T.N. Tice, op. cit.

(2) On pourrait évidemment songer à un troisième système qui nierait, à la limite, tout champ de négociation, hypothèse que, pour les fins de notre travail, nous devons exclure.

(3) Des exceptions notables y existent aussi, notamment dans le secteur public où certains groupes d'employés, tels, dans le secteur de l'éducation, les principaux d'écoles, qui se voient même interdire l'usage du Code du travail.

système, un système qui établirait des frontières et déterminerait a priori le champ de négociation. Le législateur le fait dans certains secteurs lorsque, par exemple, il estime que l'intérêt public est en cause. Il peut ainsi exclure de la négociation, par exemple, l'organisation de l'université, la structure du pouvoir, la composition des organes de décision, la carrière professorale, etc. Les deux parties pourraient aussi accepter un cadre de négociation défini par une tierce partie.

Si l'on s'en tient au premier système, on en est réduit, pour saisir le champ de négociation, à décrire le contenu des conventions collectives (1). On peut distinguer, comme on le fait couramment, dans le contenu des conventions collectives, deux grandes espèces de dispositions: des dispositions d'ordre monétaire, i.e. touchant au salaire et à la masse salariale, d'une part, et des dispositions dites normatives, d'autre part, telles celles qui définissent la procédure des griefs, qui touchent la carrière, la permanence, ou qui sont relatives à la reconnaissance du syndicat.

Une décision du Michigan Employment Relations Commission nous suggère, pour déterminer si une matière fait partie des droits de gérance (donc non négociable), ou si elle fait partie des conditions de travail (donc négociable), le double critère suivant: la matière est-elle d'un intérêt

---

(1) Le Conseil des universités a déjà commandé ce travail. Voir Jean Boivin, La négociation collective chez les professeurs d'universités, Québec, mai 1974.

tel que les parties sont susceptibles de s'engager dans le processus de conflits institutionnalisés des relations de travail; le processus de négociation collective est-il le forum approprié pour résoudre ces problèmes?

Dans ce système, toute espèce de matière peut faire l'objet de négociation entre employeur et employé. Faute de forum plus approprié, les syndicats de professeurs peuvent amener l'employeur officiel à se compromettre afin d'atteindre en définitive l'employeur réel.

La participation elle-même peut faire l'objet de négociation. Ainsi, le syndicat peut négocier sa participation directe aux organes de l'université, ou peut accepter de jouer simultanément le jeu des relations adverses pour la négociation, et s'engager dans un processus de cogestion. De nombreux exemples d'entreprises montrent que les deux sont loin d'être incompatibles (1). Soustraire le gouvernement interne de l'université au processus de négociation aurait pour conséquence de favoriser la participation individuelle aux mécanismes internes. Mais diverses thèses s'opposent à ce sujet: certains prétendent que, pour s'assurer la collaboration du syndicat, sa participation directe aux organes de codétermination est nécessaire; d'autres, que le rôle du syndicat est de donner une force de pouvoir aux groupes, mais aussi de permettre la participation individuelle des membres.

---

(1) Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris, 1963.

Il existe souvent chez les employés des accords à l'effet de laisser certaines préoccupations à l'administration; dans certains cas, les administrateurs reconnaissent que certaines activités et certaines décisions doivent être prises en charge par les employés (1). Le conflit normatif réel se joue donc alors sur les matières où les parties sont intéressées à développer une régulation conjointe. Ainsi donc, au-delà de la forme passive de l'accord normatif, on retrouve la forme active et conflictuelle portant sur les matières à négocier. Dans les matières contestées par les professeurs, ceux-ci, individuellement ou collectivement, refusent d'accorder à l'administration un droit exclusif de décision. Il s'agit d'une façon simple et évidente de modifier la relation d'autorité. La négociation permet d'articuler des divisions formelles de responsabilités qui créent une nouvelle relation d'autorité fondée sur le consentement.

Les avantages et inconvénients de l'un et l'autre système

Les avantages du modèle ouvert ou système de limites fluides sont multiples. En effet, la partie "employeur" et la partie "employé" sont en concurrence constante sur le terrain de la loyauté des membres. Graduellement, la partie syndicale, en assumant des droits de gestion, accentue son interdépendance avec la partie "employeur" et est ainsi amenée à penser non seulement en termes de conflits, mais aussi de coopération et de rationalité. La partie syndicale

(1) James O. Toole et al, Work in America, MIT Press, Cambridge, 1973.

accepte donc des responsabilités de plus en plus grandes (1).

Les désavantages sont cependant multiples. D'abord le processus de négociation peut être ardu et agressif, surtout à ses débuts. Par ailleurs, le problème du partage des pouvoirs peut devenir tellement saillant que les professeurs d'université consacrent de moins en moins d'énergie aux activités d'enseignement et de recherche et de plus en plus à leur organisation syndicale et au gouvernement de l'université. De plus, les gains réalisés peuvent être instables. En effet, il suffit d'une modification des rapports de force pour que les gains obtenus dans la négociation soient remis en question. Enfin, selon les rapports de force, les institutions majeures de l'université: l'autorité partagée, la permanence et l'autonomie au travail peuvent être modifiées irrémédiablement.

Le modèle dans lequel les matières à négociation seraient limitées par une intervention externe de l'Etat ou d'une autre instance a plusieurs avantages. En restreignant le domaine des conflits d'intérêt, il pourrait permettre de formaliser certaines traditions universitaires comme,par exemple, la participation individuelle des professeurs à la gestion de l'université et la promotion au mérite. Ainsi, le professeur d'université pourrait s'engager dans les organes de participation en s'inspirant non pas de l'avis de ses collègues,mais plutôt d'un idéal normatif vers lequel il

(1) Enfin, le modèle permet, avec le temps, l'élaboration de formes de syndicalisme adaptées aux contextes particuliers des universités.

désire faire tendre l'université. Les désavantages en sont par contre nombreux. Limiter le champ de la négociation a pour conséquence implicite de privilégier une partie, une forme de gouvernement interne de l'institution et une conception de l'université.

L'intervention de l'Etat, dans le but de soustraire certaines matières à la négociation, se fonde évidemment sur des principes, mais on peut se demander si le législateur et ses technocrates sauront mieux que les professeurs eux-mêmes protéger les institutions universitaires.

Dans le présent chapitre, nous ne nous sommes pas arrêtés aux problèmes substantiels qui résultent de l'introduction du syndicalisme au sein des universités. Toutefois, nous n'avions pas la naïveté de penser que les matières négociées n'ont pas pour effet de modifier la nature de l'université. Au contraire, les normes de fonctionnement d'une université se dégagent des mécanismes de prise de décision. Dans sa réalité, l'université est le fruit de négociations constantes, formelles ou informelles. Ainsi, le syndicalisme nous force à constater l'état de santé des institutions universitaires. Il nous suffit de noter ici que, sous couleur de matières négociables, se décident en définitive le type et le caractère de l'université. Nous dégagerons dans les chapitres qui suivent les divers modèles d'universités susceptibles d'être mis en oeuvre par les parties impliquées dans le processus de décision.

CHAPITRE III

LES PROBLEMES POLITIQUES SOULEVES PAR LE PHENOMENE

La syndicalisation des professeurs d'université est susceptible d'avoir des effets à plusieurs niveaux: d'abord au sein même du corps professoral que le syndicat représente désormais d'une manière exclusive en raison des dispositions juridiques; ensuite au sein même du gouvernement de l'université; enfin, et éventuellement, dans le système universitaire tout entier.

Pour l'analyse de ce second ordre de problèmes soulevés par l'avènement du syndicalisme à l'université, nous emprunterons des éléments de plusieurs paradigmes d'analyse: la psychosociologie, les relations industrielles, la théorie des organisations et le modèle actionnaliste (1). Cette multiplicité des approches nous permet d'éviter de privilégier, implicitement ou explicitement, un schéma d'analyse ou une idéologie.

Première section: La question de la représentativité du syndicat

L'avènement du syndicalisme chez les professeurs d'université soulève plusieurs problèmes au sein des corps professoraux. Tout d'abord, il faut reconnaître que, même si on en exclut ceux qui exercent des fonctions hiérarchiques, les corps professoraux ne sont pas homogènes. Les membres qui les composent ne présentent pas tous les mêmes caractéristiques. Bien au contraire, les professeurs appartiennent à diverses disciplines et y poursuivent des orientations différentes; les liens sociaux qu'ils entretiennent

(1) Nous empruntons l'expression à Alain Touraine, Sociologie de l'action, Seuil, Paris, 1965.

entre eux s'articulent généralement autour du département ou de la faculté, qui est un regroupement scientifique. En bref, s'il est permis de parler de corps professoral, il faut reconnaître qu'il s'agit par excellence d'un groupe hétérogène qui se caractérise par son pluralisme et son fractionnalisme. Dès lors, on conçoit aisément que, pour un syndicat qui se veut le représentant de l'ensemble des professeurs, un premier problème se pose, celui de sa représentativité. Il fera l'objet du premier paragraphe de cette section.

La disparité des orientations des professeurs

Le syndicalisme n'est viable à l'université que si le rôle qu'il entend se donner est susceptible de lui assurer l'adhésion d'une majorité des membres du corps professoral. En bref, la mission que le syndicalisme se donne doit être compatible avec les orientations personnelles des membres.

Or, les professeurs d'université constituent un groupe hétérogène en raison de la diversité de leurs schémas cognitifs et de la différenciation des disciplines. Au sein des institutions, nous comptons un grand nombre de départements correspondant à autant de disciplines ou de champs d'étude et dotés d'un niveau d'autonomie assez élevé.

Le professeur d'université exerce un métier qui suppose une formation de haut calibre, souvent le doctorat, et l'adhésion à un code déontologique établi par des organisations scientifiques ou professionnelles extérieures à l'uni-

versité.

Dès lors, nous pouvons discerner chez les professeurs d'université quatre orientations principales: cosmopolitique, professionnelle, bureaucratique et carriériste.

Pour plusieurs professeurs d'université, les collègues de référence, pour être dans la même discipline, sont souvent dans des institutions extérieures à leur université. Pour les uns, le code déontologique résulte de l'adhésion à des normes scientifiques et de la concurrence entre les personnes qui contribuent au développement d'une même science. Nous qualifions cette orientation de "cosmopolitique" (1). Pour d'autres, tel le médecin, le code déontologique est édicté par des organes proprement professionnels, comme les corporations professionnelles, qui ont pour mandat de favoriser l'éclosion d'une discipline intellectuelle ou d'un champ d'activités et d'établir les normes minimales d'entrée. Nous qualifions cette orientation de professionnelle.

Selon Edgar Schein (2), la dimension qui caractérise la démarche de certains professeurs d'université est l'intérêt qu'ils portent à leur autonomie. En effet, la liberté d'organiser leurs activités de recherche et d'enseignement a chez eux un rôle instrumental. Ils veulent poursuivre des intérêts scientifiques et professionnels et assurer leur développement personnel et leur carrière; mais ils

(1) A.S. Gouldner, Cosmopolitan and Locals, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, décembre 1957.

(2) E.S. Schein, Individuals and Their Careers, MIT, Sloan School Working Papers, Cambridge, 1974.

veulent aussi contribuer à la science, transmettre des connaissances et fournir un apport social.

L'identification du professeur à sa discipline et l'influence de la discipline sur son schéma cognitif et ses valeurs politiques amplifient les différences entre les professeurs. Ainsi s'explique l'affirmation souvent faite que les professeurs de sciences sociales sont plus radicaux que ceux des sciences pures et appliquées. Il ne fait pas de doute que la composition disciplinaire d'un corps professoral influence singulièrement l'orientation de l'ensemble des professeurs (1). En définitive, les orientations cosmopolitique et professionnelle se ressemblent en cela que le professeur ainsi orienté est attaché à son université parce qu'elle lui permet un style de carrière.

D'autres professeurs sont plus préoccupés par le fonctionnement et les problèmes de leur université que par ceux de leur discipline ou profession. L'orientation peut découler d'un projet purement personnel ou carriériste au sein de postes administratifs, mais aussi d'un projet revendicateur visant à utiliser l'organisation pour opérer des réformes sociales. Ainsi, pour des raisons personnelles (orientation bureaucratique) ou idéologiques (orientation carriériste), les professeurs de ce groupe s'intéressent activement au gouvernement de l'université. Nous qualifions d'orientation bureaucratique ou carriériste le syndrome d'attitudes des professeurs qui s'intéressent aux problèmes de gestion

(1) S.N. Lipset et E.C. Ladd, op. cit.

de leur université.

Comme le démontrent plusieurs recherches, l'identification de l'employé est rarement exclusive, mais double ou triple (1). De même l'identification d'un professeur d'université est multiple. Il s'identifie à la fois à sa discipline, à la "cité savante", à son université et à son organisation collective.

De la sorte, le plus grand nombre de professeurs d'université éprouvent de la difficulté à réconcilier les multiples allégeances entre lesquelles ils sont partagés. Le syndicat et l'université sont en concurrence pour obtenir leur allégeance. L'identification à l'université va de pair avec l'identification au syndicat ou à la "cité savante". Les orientations professionnelle et cosmopolitique du professeur d'université créent évidemment des tensions avec les administrateurs, mais elles posent aussi des problèmes de relations entre membres de l'organisation qu'est le syndicat. En effet, au sein même de l'organisation syndicale se retrouvent des personnes de toute orientation. Les entrées et les départs au sein d'un corps professoral peuvent permettre momentanément la prépondérance, par agrégation, d'un type d'orientation. Néanmoins, nous devons remarquer qu'une recherche empirique nous permettrait de parler avec autorité des attitudes des professeurs d'université, particulièrement au Québec.

---

(1) R. Kahn et A. Tannenbaum, Participation and Unions, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1958.

Les façons de concilier les orientations individuelles et la représentativité syndicale

Le syndicat devient, en vertu de dispositions juridiques, le représentant exclusif des professeurs. Il ne peut cependant échapper aux tensions qui naissent de la multiplicité des orientations de ces derniers.

Nous avons dégagé trois types de solutions: d'abord limiter le syndicat aux questions de conditions de travail; ensuite, laisser libre cours aux tensions internes de façon à laisser une partie s'imposer; enfin, instaurer le fonctionnement en diverses unités d'accréditation.

La première solution suppose la reconnaissance d'une double allégeance. On peut penser qu'il est possible de distinguer entre problèmes d'emploi et problèmes professionnels. Les problèmes d'emploi sont normalement résolus dans ce contexte d'une relation employé-employeur, alors que les problèmes professionnels et scientifiques sont résolus par des organisations professionnelles et scientifiques, indépendantes de l'employeur. La confusion est d'autant plus grande au Québec que certains administrateurs d'université se sont considérés comme mandatés pour assurer le respect des normes scientifiques au détriment souvent de leur rôle d'administrateur. Mais il faut voir que la détermination des qualités professionnelles dépend d'organismes extérieurs auxquels peuvent participer aussi bien les employés que les employeurs, qui ont les qualifications et les cadres de référence nécessaires. Conceptuellement au moins, il est possible de séparer le statut d'employé de l'orientation professionnelle

cosmopolitique. L'organisme professionnel et scientifique extérieur à l'université peut être organisé en profession reconnue d'intérêt public comme le Collège des médecins, ou en "cité savante" composée de personnes partageant les mêmes valeurs scientifiques. La dimension de salarié à l'emploi de l'université n'exclurait pas la participation à ces organisations extérieures à l'université. S'il est souhaitable de chercher à garantir les normes d'une discipline de façon à assurer la protection du public et l'épanouissement de la science, la voie normale pour résoudre les problèmes d'emploi est néanmoins celle de la lutte économique. Des moyens existent pour la mettre en oeuvre, c'est-à-dire les lois du travail et les mécanismes de la négociation collective. Aussi, songe-t-on, dans certains milieux, à maintenir une différence entre l'organisation extérieure à l'université regroupant des professionnels, et l'organisation collective interne à l'université regroupant ceux qui ont le statut d'employé.

Une seconde solution consiste à renforcer l'exclusivité de la représentation par le syndicat et à laisser libre cours aux tensions à l'intérieur de cette seule organisation collective de professeurs. On fait souvent remarquer qu'il y a à cet égard une différence très nette entre la forme traditionnelle d'association des professeurs d'université et la forme d'association syndicale. Cette différence résiderait dans le fait que la seconde a à sa disposition des pouvoirs de contrainte que lui confère la loi, alors que l'association professionnelle est par nature bona fide; mais surtout l'association professionnelle universi-

taire essaierait généralement de conserver la structure d'autorité universitaire et l'institution de la permanence fondée sur la compétence intellectuelle, alors que l'idéologie syndicale viserait à égaliser les droits et les compétences et concevrait la permanence comme quasi automatique.

Mais les syndicats sont des associations dont le but est la défense des intérêts de leurs membres. Si ceux-ci désirent mettre l'accent sur la dimension cosmopolitique ou bureaucratique de leur métier, cela se traduira évidemment par des revendications différentes vis-à-vis de l'employeur. Les professeurs pourraient décider de reproduire, au sein de leur organisation collective, une structure d'autorité fondée sur la compétence scientifique et accorder des privilèges et des récompenses en fonction de cette autorité; en revanche, ils pourraient aussi décider de mettre l'accent sur d'autres dimensions comme l'ancienneté, les diplômes ou la participation. Les mécanismes de décision et la participation au sein de l'organisation syndicale conduiront au développement de normes traduisant à la fois les orientations des membres et la réalité des rapports de force avec l'employeur.

Une situation conflictuelle demeure néanmoins. En effet, l'organisation scientifique-professionnelle accepte la récompense au mérite individuel et la stratification, alors que l'organisation syndicale est soumise au processus homogénéisateur des préférences interdépendantes. Cela explique que des groupes de professeurs se retirent du syndicat des professeurs pour former des syndicats distincts et

spécifiques. Ils font ainsi valoir les différences qui les séparent de leurs collègues et les particularités de leurs liens avec des groupes extérieurs. Le fonctionnement du corps professoral en unités d'accréditation distinctes est le troisième moyen de concilier l'hétérogénéité des orientations individuelles et la représentativité syndicale (1).

Quoi qu'il en soit, les motivations qui ont conduit plusieurs professeurs d'université à adhérer à des syndicats sont multiples. Du point de vue individuel, la raison de l'adhésion peut être d'abord instrumentale, c'est-à-dire que le professeur, par la suite d'un calcul personnel, arrive à la conclusion que la formation d'une collectivité dotée de pouvoirs légaux, i.e. des droits exclusifs de représentation et de négociation collective obligatoire, peut permettre d'élaborer des accords normatifs valables et avoir un effet salutaire sur ses conditions de travail, sa rémunération et sa sécurité d'emploi. De plus, le syndicat peut être vu comme un instrument permettant soit de rétablir l'autorité traditionnelle du corps professoral, soit d'arriver à une nouvelle répartition des pouvoirs assurant une place au corps professoral dans l'administration des affaires de l'université. Pour d'autres, enfin, le syndicalisme a une valeur "en soi", c'est-à-dire que la solidarité et l'opposition aux institutions établies sont importantes. Ainsi donc, les professeurs se conjuguent pour donner naissance à une collectivité qui constitue en quelque sorte une organisation dotée de pouvoirs

(1) Il en existe des exemples au Québec, où des professeurs de facultés professionnelles ont obtenu des accréditations distinctes.

propres.

La structure du pouvoir syndical

L'organisation collective qu'est le syndicat recherche l'adhésion d'un nombre de plus en plus important de membres afin de leur permettre de valoriser leurs intérêts individuels et collectifs en élaborant un accord normatif avec la partie "employeur". Quoi qu'il en soit des motivations conduisant à l'adhésion, il faut reconnaître que l'organisation collective accréditée constitue la contrepartie de l'université, organisation formelle. Elle est non seulement une association volontaire privée dont la mission est de défendre les intérêts individuels des membres, mais elle est aussi associée au gouvernement de l'organisation formelle qu'est l'université. Les mécanismes de négociation périodique ou continuelle, ainsi que l'élaboration conjointe de multiples règles et l'accord négocié sur certaines valeurs communes, associent l'organisation collective accréditée à la gestion de l'université.

Au surplus, désormais, les conflits et les jeux politiques des factions professorales se régleront non plus strictement au sein des organes de l'université, mais aussi, et souvent d'abord, au sein de l'organisation collective qu'est le syndicat. Le syndicat assume ainsi une partie des tiraillements, des conflits de l'université qui découlent des problèmes de l'allocation interne des ressources, de la concurrence entre les parties et des orientations hétérogènes des membres. En conséquence, l'organisation collective, si elle doit servir à élaborer des politiques conformes aux

désirs de la majorité des membres et à négocier certaines normes conjointes avec l'employeur, doit se donner une structure de gouvernement.

En bref, au-delà des raisons personnelles expliquant l'adhésion à un syndicat, on doit reconnaître que le syndicat a une vie autonome. Ainsi, il en émerge des propriétés organisationnelles qui sont souvent distinctes des membres qui la composent. Ceux qui prennent la direction de ces organes collectifs réalisent assez rapidement les besoins institutionnels: maintien du leadership et développement du pouvoir du groupe, évaluation des stratégies de conjoncture et de l'action syndicale.

Une fois reconnu, le syndicat n'est plus simplement l'agrégation des orientations et calculs individuels, mais il a sa vie propre comme organisation. Le syndicat est à la fois une source nouvelle de pouvoir dans la négociation vis-à-vis de l'employeur et une autorité nouvelle qui s'imposera aux professeurs. Le professeur d'université cède une partie de son autonomie personnelle à cette organisation à laquelle il a adhéré.

Dans le dessein d'assurer le consentement des membres et la survie institutionnelle, les dirigeants pourront se voir dans l'obligation d'appliquer des sanctions aux récalcitrants. L'organisation collective cherchera à devenir le seul interlocuteur et le seul moyen de communication entre l'employeur et les employés. Evidemment, à cet égard, le syndicat devra toujours faire face au fait que les pro-

fesseurs d'université auront toujours une allégeance double à l'égard de l'organisation universitaire et de l'organisation syndicale. Ainsi donc, la formation d'un syndicat met en marche des types d'actions collectives qui ne seraient pas nécessairement celles que les professeurs adopteraient s'ils étaient dans une relation purement individuelle avec l'employeur. Néanmoins, l'employé ne peut à la fois bénéficier des avantages que lui donne l'organisation collective et essayer d'éviter les contraintes et les charges que l'action collective impose. Ainsi, pour reprendre les termes de Sir Henry Main, il y a passage du contrat individuel au statut de membre d'une organisation collective.

Comme nous l'indiquent si bien Peter Blau et Richard Scott, le dilemme fondamental auquel fait face ce type d'organisation est la mise sur pied d'une structure de décision et de contrôle qui assure la compatibilité entre les objectifs élaborés par les organes de décision et les intérêts des membres (1). Les décisions au sein d'une collectivité pourraient à la rigueur s'inspirer de la démocratie participative sur l'Agora, mais les nécessités pratiques obligent à la création d'une structure de rôle, c'est-à-dire à une division des responsabilités. La spécialisation des rôles au sein de l'organisation collective et la participation différentielle n'ont pas simplement pour effet de créer, comme le suggérait Michels, une oligarchie, mais posent le problème du <u>contrôle</u> du leadership. Mais, avant d'aborder le problème du contrôle, nous essaierons de voir les différentes modalités

(1) P. Blau et W.R. Scott, Formal Organizations, Wadsworth, San Francisco, 1963.

d'organisation de l'appareil collectif; elles résident essentiellement dans l'institution d'un exécutif dont la mission est de préparer les politiques qui sont soumises à l'assemblée générale.

Division du pouvoir exécutif et législatif

Les syndicats ont en majorité préféré se doter de procédures s'inspirant de la démocratie; cependant, ils peuvent ne pas fonctionner selon les règles démocratiques. Généralement, dans le dessein d'assurer la responsabilité des dirigeants vis-à-vis des membres, des procédures d'élection et de ratification des politiques y sont mises en oeuvre. La forme de gouvernement choisie permet de contrôler les leaders qui, pour leur part, ont la responsabilité de s'assurer que les buts poursuivis sont compatibles avec ceux de la majorité.

Les raisons qui motivent l'adoption de procédures démocratiques sont multiples: d'abord, les membres veulent exercer des pressions sur leurs dirigeants, de façon à les forcer à prendre en considération leurs intérêts dans la formulation des politiques, des buts et des programmes de l'organisation; ensuite, la participation des membres à la direction de l'organisation collective est considérée comme un mécanisme d'éducation à la démocratie et de développement de la carrière bureaucratique; enfin, les contrôles démocratiques rendent possible la participation minimale de la

majorité (1).

L'assemblée générale des membres peut être fondée sur le principe de la représentation individuelle, de la représentation par départements ou facultés, ou de la représentation par rang académique. Certaines organisations collectives ont choisi d'établir en leur sein le bipartisme officiel, d'autres encouragent des factions qui ont pour mission de représenter les intérêts minoritaires au sein de la collectivité, intérêts qui peuvent être, selon le cas, cosmopolitiques-professionnels, bureaucratiques ou carriéristes.

La protection de l'individu au sein de l'organisation collective est un problème important. A ce sujet, un groupe d'experts en relations industrielles fait la remarque suivante (2):

> " Il existe d'excellentes raisons d'aider les syndicats et leurs dirigeants à répondre aux pressions des membres sans mettre en danger leurs propres positions, le régime de la négociation collective ou le bien-être de la société en général. Mais il en existe de tout aussi bonnes pour s'assurer que les or-

---

(1) La participation, ici comme ailleurs, distrait le professeur d'université de ses activités d'enseignement et de recherche. Parmi eux, les uns préfèrent des mécanismes de contrôle périodique, lesquels nécessitent peu de temps. Ils se contentent d'un contrôle pragmatique en mettant l'accent sur le type de direction; d'autres préconisent l'emploi de procédures de contrôle plus fréquent, tel le référendum, la participation aux exécutifs, etc...

(2) Les relations de travail au Canada. Bureau du Conseil Privé, Ottawa, Décembre, 1968, p. 113.

> ganisations syndicales ne violent pas les droits démocratiques fondamentaux de leurs membres, en tant que groupe ou en tant qu'individus. Ces intérêts concurrents exigent un équilibre délicat des droits des membres et des responsabilités des syndicats...
>
> "Étant donné le pouvoir des syndicats sur leurs membres présents et futurs, on aurait pu s'attendre à ce que des mesures aient été prises pour prévenir les abus, si limités soient-ils. A vrai dire, on a fait bien peu dans ce sens, si ce n'est quelques mesures occasionnelles pour réprimer certains abus flagrants...".

L'utilisation de procédures démocratiques a la plupart du temps comme conséquence d'introduire dans le syndicat la règle de la majorité. Or, il existe souvent au sein des corps professoraux des divergences profondes d'opinion au sujet des rangs académiques, des qualifications et des orientations. En effet, certains professeurs épousent des thèses méritocratiques, alors que d'autres sont partisans d'une égalisation des récompenses. Le syndicalisme universitaire est constamment en butte aux tensions que soulèvent deux grands courants historiques, soit la tendance à la stratification entre les hommes en fonction de leur compétence dans la communauté scientifique et la poussée démocratique et égalitariste.

Les membres actifs d'un syndicat peuvent exercer leur influence sur ses dirigeants de plusieurs façons: par les élections, les référendums ou les rébellions spontanées contre les leaders. L'existence de factions au sein du syndicat et la possibilité d'une décertification en faveur d'un

syndicat concurrent ont aussi leur place comme moyens d'influence. La négociation d'une convention collective constitue probablement l'événement le plus important de la vie syndicale. A cette occasion, les aspirations de la majorité se conjuguent soit par consultation, soit indirectement par l'interprétation qu'en font les leaders. Les dirigeants ont alors un mandat qu'ils doivent négocier avec l'université. Le compromis qui résulte de la négociation constitue les valeurs partagées, sur lesquelles s'entendent administrateurs universitaires et professeurs. Les syndicats bien avisés ont toujours l'habitude de s'associer des représentants de la faction minoritaire à la table des négociations, de façon à rendre plus acceptable le compromis négocié. La ratification d'une convention est le mécanisme le plus important par lequel les membres influencent leurs dirigeants.

L'action syndicale émergente

Le contrôle des membres sur l'orientation que prend leur syndicat peut s'opérer d'une façon pragmatique ou par le recours constant aux procédures démocratiques (1). Les dirigeants du syndicat traduiront les attentes des membres dans la mesure où les membres eux-mêmes s'intéresseront à l'activité syndicale.

---

(1) Un peu d'expérience suffit pour constater comment, en raison des procédures et règles choisies, un faible pourcentage des membres de l'unité d'accréditation peut influencer et contrôler, selon ses objectifs, l'appareil syndical.

S'agissant de ce problème, Clark Kerr nous suggère les modalités suivantes pour assurer le contrôle des membres sur les syndicats: une plus grande participation des membres et l'utilisation du référendum; la "professionnalisation des leaders syndicaux" et le remplacement des leaders qui ne cadrent plus avec les aspirations des membres (1).

Comme dans toute organisation, les intentions des leaders et des membres ne sont pas nécessairement contradictoires ni harmonisées. Ainsi que nous l'avons dit déjà, un syndicat universitaire peut être composé de professeurs ayant des orientations homogènes, mais le plus souvent on retrouve une hétérogénéité d'orientations qui peut se traduire par l'émergence d'une pluralité de factions, chacune défendant sa conception de l'université. Les dirigeants sont animés par une conception de l'université et du rôle du syndicat. Ils peuvent à cet égard vouloir imprimer certaines orientations à l'organisation collective, allant du syndicalisme de classe à l'utilitarisme en passant par la guilde professionnelle.

La forme de gouvernement et le degré de participation des membres permettront une harmonisation entre les intentions des leaders syndicaux et les attentes des membres. Si nous essayons d'imaginer les types de fonctionnement susceptibles d'émerger dans une organisation syndicale, il apparaît que trois séries de variables peuvent jouer, soit:

---

(1) Clark Kerr, Labor and Management in Industrial Society, Anchor Books, New York, 1964.

a) le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité du groupe formant l'unité d'accréditation, les dimensions pouvant être: l'âge, le rang académique, les orientations, la discipline;

b) la distance des leaders par rapport aux membres, étant entendu que les leaders distants adoptent une orientation non partagée par la majorité, alors que les leaders intégrateurs concilient les diverses orientations;

c) le contrôle des membres sur les leaders.

Dès lors, il est possible de prévoir huit (8) types principaux de fonctionnement (Référer au tableau 5):

(1) Exploitation pragmatique par les leaders: le groupe homogène accepte les leaders distants dans la mesure où les bénéfices que ces derniers apportent sont supérieurs aux coûts imputables à la distance ou au faible contrôle.

(2) Exploitation pragmatique des leaders: en raison d'une plus grande participation des membres, la rotation des leaders s'accroît; néanmoins, l'offre de leaders distants reste constante.

(3) Manipulation des factions par les leaders: les leaders manipulent la participation aux assemblées, afin de faire dominer un point de vue non partagé par les membres non participants.

(4) Conflit explicite des factions: des factions apparaissent et essaient de placer leurs leaders; rotation constante des leaders et éventuelle exclusion des factions minoritaires.

(5) Leadership vicarial stable: les leaders anticipent les volontés des membres peu engagés et préparent des projets acceptables d'emblée par les membres.

(6) Groupe stratégique: le groupe défend ses intérêts par l'intermédiaire de leaders légitimes et contrôlés; forte participation.

(7) Consensus sur minima par anticipation des leaders: les leaders essaient d'anticiper les solutions qui rallieront une majorité; un consensus s'établit sur des minima, mais est remis en question par les factions.

(8) Leadership consensuel sur minima: les leaders négocient avec les différentes factions pour en arriver à un consensus; nécessité constante de négociation interne. Situation stable mais difficile pour les leaders en raison de la forte participation.

Il faut bien remarquer que la conjoncture aura une influence sur le fonctionnement de l'organisation. En effet, l'action syndicale variera selon les enjeux tels que les perçoivent les membres et les leaders. Ainsi, lorsque les enjeux sont perçus comme importants par la grande majorité des membres, la participation s'accroît et les modalités de l'action syndicale se modifient; au contraire, lorsque les enjeux sont perçus comme peu importants par une bonne partie des membres, la participation et le contrôle sont faibles, donc des types différents de fonctionnement syndical apparaissent. Avec le temps, les situations instables disparaissent soit par le remplacement des leaders distants, soit par l'homogénéisation du groupe. Néanmoins, avant d'atteindre la stabilité, les comportements syndicaux pourront être très erratiques. Il est intéressant ici de rappeler la classification du Professeur Sayles sur les caractéristiques des groupes (1). Un groupe peut être apathique en ce sens que sa participation et ses exigences sont faibles; il peut

(1) Leonard Sayles, Industrial Work Groups, McGraw Hill, New York, 1958.

être erratique en ce sens que la faible participation des membres, les actions des leaders ainsi que la variabilité des enjeux conduisent à des actions non soutenues et variables à travers le temps; il peut être stratégique, c'est-à-dire que ses exigences sont soutenues d'une manière stratégique et sont perçues comme telles par la partie opposée; enfin, le groupe peut être à ce point sûr de lui-même qu'il prend une allure conservatrice.

L'efficacité de ces divers types de fonctionnement pourra être évaluée à partir d'une gamme de critères. Selon les experts des relations industrielles, certains modes de fonctionnement sont plus en fonction de critères soit d'ordre contractuel (genre de contrat négocié, compte tenu du rapport de force), soit politiques et sociaux, le syndicat étant alors vu comme un instrument politique de transformation sociale.

Deuxième section: la question du gouvernement de l'université

Les deux séries de variables susceptibles d'intervenir

La réalité du fonctionnement des universités est souvent conflictuelle. Il y existe des factions et il s'y déroule des jeux politiques. S'introduisant dans le contexte universitaire, la syndicalisation ne crée donc pas le conflit; elle provoque une formalisation du conflit dans les relations entre les parties composantes de l'université. C'est donc dire que l'émergence du syndicalisme, dans le milieu universitaire, n'est pas à l'origine des problèmes de gouvernement de l'université. Il y a toujours eu des tensions au sein

TABLEAU 5

ACTION SYNDICALE EMERGENTE

(a)	GROUPE HOMOGENE		GROUPE HETEROGENE	
	FAIBLE CONTROLE (c)	FORT CONTROLE	FAIBLE CONTROLE (c)	FORT CONTROLE
Leaders distants	(1) Exploitation pragmatique par les leaders Leadership stable	(2) Exploitation pragmatique des leaders Leadership instable	(3) Manipulation des factions par les leaders Participation faible des membres Conflits latents Leadership stable	(4) Conflit explicite des factions Exclusion des minoritaires Leadership instable
(b)	FAIBLE CONTROLE (c)	FORT CONTROLE	FAIBLE CONTROLE (c)	FORT CONTROLE
Leaders intégrateurs	(5) Leadership vicarial Leadership stable	(6) Groupe stratégique Leadership stable	(7) Consensus sur minima par anticipation des leaders Leadership stable	(8) Consensus sur minima au niveau du groupe Leadership stable

N.B. L'attitude des membres ou les statuts peuvent évidemment accélérer ou freiner le mouvement de rotation des leaders.

du gouvernement des universités.

Il s'agit ici d'examiner les conséquences du syndicalisme sur le gouvernement de l'université. Celles-ci sont fonction de deux séries de variables dont il convient de faire état au préalable.

Les participants au gouvernement de l'université

Les professeurs peuvent ne pas être seuls dans le gouvernement de l'université, celle-ci étant formée d'une pluralité de groupes défendant chacun une conception de l'université qui, à la limite, exclut même le corps professoral du pouvoir universitaire.

Comme nous le verrons plus loin dans le Chapitre IV, l'université concrète émergera de l'équilibre entre les diverses forces, dont celle des administrateurs internes et externes et celle des professeurs. De prime abord, il est possible de concevoir des types d'université qui, dans leur gouvernement, privilégient l'une des parties, c'est-à-dire dans lesquelles l'une des parties réussit à faire prévaloir ses vues et, en conséquence, obtient une marge d'autonomie qui dépasse sa contribution réelle au fonctionnement de l'université. Par exemple, les professeurs sont les bénéficiaires privilégiés de l'institution universitaire, c'est l'université corporatiste; les administrateurs internes ou externes à l'université sont les principaux bénéficiaires dans le cas de l'université managériale; les étudiants et le peuple sont les bénéficiaires premiers dans le cas de l'université communaliste ou travailliste.

L'université corporatiste: Le "droit" pour les professeurs d'université de participer au gouvernement de celle-ci est fondé sur leurs capacités professionnelles et scientifiques. En d'autres termes, le "droit" des professeurs de participer aux diverses décisions de l'université ne s'appuie pas sur un principe démocratique,mais sur la spécificité de leur contribution à l'université, c'est-à-dire leur expertise. La conception corporatiste est élitiste par rapport aux étudiants et aux autres membres de l'université qui sont alors exclus de la gestion. Dans cette conception, la négociation collective n'est qu'un moyen intermédiaire, l'objectif final étant la domination de l'université par le groupe professoral et la mise à l'écart des principaux courants sociaux, de façon à privilégier son statut d'institution d'enseignement et de recherche. En effet, bien que dans la réalité les professeurs préfèrent souvent exercer un pouvoir informel et vicarial, et laisser à des administrateurs bienveillants la direction des affaires économiques de l'université dans le modèle corporatiste, ils entendent bien cependant diriger seuls l'université.

Le modèle corporatiste, s'il est concevable, peut difficilement exister ou se maintenir. En effet, lorsque des institutions sont en grande partie subventionnées, il est difficile de concevoir que les pourvoyeurs de fonds renoncent à tout droit de regard sur la gestion de l'université et la confient entièrement au corps professoral. L'université corporatiste pourrait se concevoir dans le cas où des professeurs se regroupant en collèges décideraient d'ouvrir leur propre institution et de recevoir des étudiants qui

paieraient des frais de scolarité assez élevés pour assurer l'indépendance financière de l'institution. Au surplus, l'université qui fonctionnerait selon le modèle corporatiste serait extrêmement conservatrice et aurait de la difficulté à s'adapter aux exigences de la clientèle ou de l'intérêt public. En effet, le moteur principal de l'adaptation d'une organisation est l'influence de son environnement. Lorsque l'environnement, par l'intermédiaire soit des étudiants, soit des administrateurs externes à l'université, soit encore des élus du peuple, ne peut exercer de pression, il est difficile pour une institution de s'adapter au milieu ambiant. Ainsi donc, une université corporatiste aurait de la difficulté à se réformer (1).

L'université travailliste: Dans cette conception, les professeurs d'université sont des travailleurs intellectuels intimement associés au devenir d'une classe sociale unique, c'est-à-dire la classe ouvrière. Deux conséquences découlent de cette conception: d'abord, la conception ouvrière du travail intellectuel met en opposition l'égalitarisme démocratique et la méritocratie intellectuelle; ensuite, les professeurs d'université ont de la difficulté à conserver le pouvoir, car ils doivent en définitive le partager avec les autres travailleurs de l'université (les employés de soutien et les professionnels), voire même avec l'ensemble du corps social.

---

(1) James Duff et Robert Berdahl, op. cit.

L'université "managériale" et sa variante actuelle, l'université publique: On peut concevoir un modèle d'université où le groupe privilégié, c'est-à-dire celui dont les intérêts prédominent, soit celui des administrateurs internes ou externes. Dans cette conception, l'efficacité administrative tend à devenir la valeur absolue; la hiérarchie administrative prime la hiérarchie fondée sur la compétence professionnelle. La qualité de cadre administratif est préférée à toute autre, même à la compétence universitaire. Cela veut dire tout d'abord une université où les processus de décision et de fonctionnement sont organisés de façon à faciliter la tâche de la structure administrative. Cela veut dire ensuite une université à missions spécifiques et immédiates, car les administrateurs, qu'ils soient internes ou externes, y ont tendance à mettre l'accent sur le rôle purement instrumental de l'université, c'est-à-dire à définir l'institution comme un lieu où sont formés des professionnels et mener des "recherches appliquées".

L'université publique ou étatique: On peut concevoir un modèle d'université où le groupe privilégié serait celui des administrateurs externes, c'est-à-dire les cadres supérieurs de l'État ou les élus. L'université est alors vue comme une agence de l'Etat ou une institution paragouvernementale dans laquelle la structure d'autorité est solidement hiérarchique. Dans cette conception, les administrateurs se réfèrent à la tradition du contrôle démocratique des fonds publics pour étayer leur légitimité. Ils essaient de définir ce que le public attend de l'université et s'en font les interprètes. Dans cette conception, l'université apparaît comme une ins-

titution instrumentale qui a pour objet soit de former des jeunes à des carrières, soit d'assurer le maintien du milieu social existant ou l'endoctrinement en vue d'une société nouvelle.

Ce modèle où la direction de l'université est assumée par les administrateurs internes ou externes est difficilement viable. En effet, les administrateurs, pour jouer un rôle très important dans la gestion des fonds de l'université ainsi que dans la représentation externe, éprouvent de la difficulté à justifier leur légitimité au sein de l'université. Le besoin de créativité et d'expertise professionnelle et scientifique dans le gouvernement de l'université impose des limites très strictes à l'autorité hiérarchique. Seule une université de faible qualité peut s'accommoder de la dominance managériale. L'université ne peut fonctionner sans le concours des ressources professionnelles et scientifiques que sont les professeurs. Ils devront, par la force de leur situation, être associés intimement à la gestion de l'université. En même temps, il faut noter que même si l'université peut difficilement être assimilée aux autres services de l'État, tels la Voirie ou les Postes, il ne faut pas en conclure que l'intérêt du public ne peut être pris en considération. Le public attend de ses universités qu'elles forment les jeunes en vue de les préparer à des carrières et que la recherche qui s'y déroule serve les besoins sociaux. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'opinion publique accepte aussi que, à partir du moment où l'université mène à bien ces missions, elle puisse poursuivre des recherches et des enseignements en

marge des intérêts de la société.

L'université communaliste: Elle existe quand le gouvernement de l'université passe aux mains de la communauté qui la constitue, soit les professeurs, les administrateurs et cadres, et les étudiants. Si le groupe étudiant est organisé, le pouvoir passe en définitive aux mains des étudiants qui, à cause de leur nombre, acquièrent la prépondérance au sein de l'université.

L'idée d'une communauté universitaire où règnent les étudiants entre en conflit avec la doctrine démocratique selon laquelle il ne peut y avoir taxation sans représentation, et les étudiants y apparaissent comme un groupe élitiste par rapport au reste de la société, soustraits qu'ils sont aux pressions qui s'exercent sur les autres groupes sociaux. Au surplus, les étudiants, à titre de consommateurs d'un produit qui s'appelle l'éducation aussi bien qu'à titre de pourvoyeurs de fonds dans la mesure où ils défraient directement (frais de scolarité) ou indirectement (citoyens) le coût de leur éducation, ont d'autres moyens à leur disposition pour infléchir le gouvernement de l'université: comme tout consommateur, ils jouissent d'une certaine liberté de choix à l'égard du produit, liberté qu'ils peuvent exercer en modifiant leur programme ou encore en changeant d'université; comme citoyen, influençant les jeux politiques, ils peuvent infléchir la direction des institutions universitaires.

Comme on le voit, chaque groupe a son modèle de l'université qu'il voudrait bien voir prévaloir. Ainsi, la partie managériale ou administrative voudrait bien voir instaurer une structure hiérarchique et bureaucratique; les étudiants voudraient bien détenir le pouvoir comme des consommateurs souverains; le corps professoral voudrait bien développer l'idée d'une "guilde" d'autogestion en niant à l'intérêt public et aux consommateurs le droit d'intervenir. La réalité de l'université est plus près d'un modèle pluraliste. En effet, les parties professorales, administratives, étudiantes et "fiduciaires" ont des objectifs qu'ils concilient dans des rapports de force ou dans une situation de collaboration. Aussi la structure de l'université assure-t-elle le plus souvent qu'aucun des groupes ne vienne à dominer l'université, que l'équilibre s'établisse entre les différentes forces qu'ils représentent.

Les orientations syndicales

Nous entendons par orientations syndicales les attitudes prônées par les porte-parole syndicaux et concrétisées dans des projets syndicaux. Evidemment, les stratégies du moment utilisées par les dirigeants peuvent être en accord avec les attentes et les projets de membres participants ou les devancer. Les syndicats, organisations collectives, sont des associations qui ont pour rôle d'exprimer, par divers mécanismes internes, les orientations de leurs membres actifs. L'orientation que prendra le syndicat dépend, comme nous l'avons vu, de la forme de gouvernement interne qu'il utilise pour opérer l'agrégation des attentes des membres participants et des visions que ceux-ci entretiennent au su-

jet de l'université.

A cet égard, l'instrument syndical apparaît neutre. Il peut adopter des formes et des orientations multiples qui sont fonction de celles des membres participants qu'il est destiné à servir. Plusieurs personnes associées, de près ou de loin, aux universités ont une réaction assez émotive vis-à-vis du syndicalisme. En effet, des groupes d'administrateurs ou de professeurs répètent des thèmes que les chefs d'entreprise évoquaient il y a déjà plusieurs décennies. Si les objectifs et les politiques qui résultent des mécanismes de décision interne de l'organe collectif apparaissent à plusieurs comme incompatibles avec une conception scientifique, on doit en chercher l'explication soit dans les caractéristiques des corps professoraux des universités du Québec, soit dans la participation différentielle de leurs membres. En effet, les professeurs peuvent participer activement à l'élaboration des politiques syndicales. Nous avons alors nécessairement une expression des désirs individuels et collectifs d'une bonne majorité des professeurs d'université; toutefois, la participation peut être différentielle, c'est-à-dire qu'une partie seulement des professeurs d'université s'occupe activement des affaires syndicales, alors que d'autres refusent, pour de multiples raisons, de lui consacrer des énergies et du temps; dans ce cas, les politiques et les objectifs qui émaneront des organes de décision peuvent ne pas être représentatifs des corps professoraux.

Bref, l'action qui émergera du gouvernement syndical pourra être plus ou moins représentative des attentes des

membres de l'unité d'accréditation et plus ou moins efficace dans son action vis-à-vis de l'employeur. Nous pouvons distinguer, d'après Alain Touraine, trois types d'action syndicale: le syndicalisme d'opposition, le syndicalisme de négociation et le syndicalisme d'intégration (1).

Le syndicalisme d'opposition est dominé par la lutte contre le pouvoir de classe. C'est un syndicalisme politisé et qui s'intègre éventuellement à un parti politique. Il entend procéder à un renversement social et introduire l'autogestion, sinon réintroduire le corporatisme. Le syndicalisme de négociation est orienté vers une lutte économique sans conscience de classe sociale. Il n'est pas animé par des idéologies collectivistes, mais s'intéresse à l'amélioration des conditions de travail de ses membres. Il n'est politisé que dans la mesure où les conditions politiques affectent la négociation. Il utilise le système de relations industrielles en place, car il ne remet pas en cause le système sociopolitique existant. Ce syndicalisme peut être utilitaire ou même cogestionnaire. Le syndicalisme d'intégration est au service de l'idéologie dominante et est engagé dans une action de développement économique et de contrôle. Il cherche moins à mobiliser le mécontentement qu'à participer au bon fonctionnement de la société et de ses organisations.

Selon une classification plus empirique, dégagée de l'analyse des attitudes de plusieurs chefs syndicaux, par

---

(1) Alain Touraine, Sociologie de l'Action, Seuil, Paris, 1965.

C. Durand (1), quatre types d'orientation syndicale peuvent être dégagés:

Le syndicalisme de classe:	caractérisé par la revendication idéologique et anti-institutionnelle. Son projet est révolutionnaire.
Le syndicalisme utilitaire:	voué à la défense des intérêts des salariés et des privilèges collectifs, sans remise en cause des institutions et sans intérêt pour la gestion.
Le syndicalisme de contrôle:	dont la volonté est de récupérer des droits de gérance et d'influencer les décisions. Il peut prendre une orientation de coopération ou d'opposition, mais au sein du cadre institutionnel présent.
Le syndicalisme cogestionnaire:	qui désire participer au pouvoir et en tirer profit. il ne nie pas les droits de gérance des administrateurs.

Quoi qu'il en soit, il nous semble que deux conceptions extrêmes du syndicalisme sont possibles. Elles découlent en bonne partie des conceptions que peuvent avoir les individus membres du système social et de l'université.

Le première est celle d'un syndicalisme d'intégration volontaire ou conflictuelle. Les membres qui l'épousent constatent bien des carences dans l'organisation sociale et

---

(1) C. Durand, Conscience ouvrière et action syndicale, Mouton, Paris, 1971.

universitaire, mais sont d'avis que la société pluraliste et l'université, bien qu'elles comportent des inégalités, sont fondamentalement acceptables. Le syndicalisme devient alors un moyen collectif d'exercer des pressions pour partager le pouvoir et les biens matériels (1).

La seconde est celle d'un syndicalisme d'opposition. Elle est généralement entretenue par des personnes qui ont une vision radicale du système social et de l'université. Pour celles-ci, les inégalités de pouvoir et l'exploitation manifeste ou implicite exigent des actions de contestation en vue de modifier à la fois l'organisation sociale, l'organisation des bureaucraties et les universités (2).

L'orientation que prendra concrètement l'activité syndicale dépendra d'une série de facteurs. D'abord, le contexte précis où se joue la négociation, notamment la situation économique et la distribution interne du pouvoir. La nature du groupe et les orientations individuelles des membres actifs seront aussi un facteur déterminant: par exemple, un syndicat formé de professeurs "cosmopolitiques" aura des orientations différentes de celles d'un syndicat formé de personnes préoccupées par des intérêts bureaucratiques ou politiques.

---

(1) Daniel Bell, The Coming of the Post-Industrial Society, Basic Books, New York, 1971.

(2) Ces deux conceptions constituent les pôles d'un continuum composé de plusieurs possibilités intermédiaires.

L'idéologie du corps professoral est traditionnellement celle d'un groupe professionnel collégial. Elle a rarement été fondée sur l'idée d'un certain syndicalisme dont l'objet est de donner finalement le contrôle aux "ouvriers" par l'intermédiaire des syndicats. Ce syndicalisme implique la participation non seulement des professeurs, mais aussi de tous les ouvriers des universités: secrétaires, assistants de recherche, etc. Il est bien évident qu'au Québec, la vision que certains professeurs ont de l'université pourrait subir des modifications importantes si le syndicalisme universitaire se définissait comme syndicalisme d'opposition. Au surplus, cette conception est difficilement viable dans une société libérale. Car elle a pour conséquence de priver les contribuables de contrôles directs ou indirects sur l'université.

Le degré de participation des membres à l'élaboration des politiques syndicales et l'efficacité du contrôle qu'ils exercent sur les leaders auront encore une influence. Enfin, le choix de la centrale à laquelle ils s'affilient, si elle indique déjà une certaine orientation de la part du syndicat, déterminera, à la longue et en partie, sa stratégie.

Les variations susceptibles de se produire

Les modes de fonctionnement de l'université

L'émergence du syndicalisme prend en quelque sorte par surprise les administrateurs de l'université qui découvrent leur rôle d'employeur. Ils font appel à des ressources

extérieures pour la négociation et, constatant ensuite que le climat antérieur de collaboration est révolu, ils pensent que l'insertion de multiples règles est le moyen nouveau de gérer l'université. De leur côté, les professeurs, dans le dessein de préserver leur autonomie, s'accordent avec les administrateurs pour instaurer dans la gestion de l'université un fonctionnement formel fondé sur des règles explicites.

Les conséquences ultimes de cette formalisation sont multiples: d'abord, la difficulté d'innover et l'indifférence aux pressions légitimes des étudiants ou des administrateurs publics; ensuite, l'adoption par les administrateurs universitaires d'un style conquérant et distant. Ainsi, le syndicalisme universitaire vient "bureaucratiser" une institution qui, jusqu'alors, s'était accommodée d'une faible formalisation. La prolifération des règles inscrites dans des conventions collectives ou dans des règlements a certes pour effet d'assurer une autonomie réelle aux professeurs et une stricte gestion, mais elle a aussi pour conséquence de rigidifier l'institution et d'étouffer l'innovation.

L'introduction du syndicalisme exerce une influence sur les modes de fonctionnement aussi bien que sur les formes de gouvernement de l'université.

En bref, l'université, dans son fonctionnement tout au moins, perdrait sa dimension morale et normative pour de-

venir purement utilitaire (1).

Les formes de gouvernement de l'université

Nous montrerons d'abord l'impact du syndicalisme sur deux modèles typiques de gouvernement de l'université, le gouvernement d'autorité partagée et le gouvernement participatif, pour nous arrêter ensuite aux questions particulières du choix des administrateurs et de la gestion départementale.

---

(1) Il est intéressant de noter ce qu'un des auteurs (R. Miller) a déjà écrit à ce sujet (voir Le Devoir, 17 octobre 1974, page 5):

"Afin d'éviter de s'acheminer vers la gestion totalement bureaucratique, professeurs et administrateurs doivent adopter des styles de gestion nouveaux. Les administrateurs doivent essayer de retourner à leurs racines universitaires et gérer les ressources de façon à faciliter la réalisation de la tâche professionnelle du professeur. En contrepartie, les professeurs doivent assumer les devoirs qui incombent à un rôle professionnel. Ils doivent aussi éviter de consacrer leur temps à des activités non reliées à leur tâche. Il faut des leaderships administratifs et professoraux qui se donnent comme priorité non pas la bataille des règles ou des pouvoirs, mais l'institutionnalisation des valeurs universitaires dans les limites de contraintes de ressources. Evidemment, cet équilibre proactif ne se réalisera pas dans l'harmonie. Toutefois, il faut éviter un niveau de conflit dont les effets pourraient être néfastes pour la stabilité de l'université et la profession de professeur. Il faut se rappeler que l'université est une institution d'abord normative et morale et ensuite utilitaire."

Le gouvernement d'autorité partagée: Dans ce type de gouvernement, le Conseil d'administration est composé de personnes extérieures à l'université. Ces personnes peuvent être nommées par l'Etat, élues ou cooptées. Comme l'indique la Commission Carnegie, les membres du corps professoral ne peuvent siéger au Conseil d'administration, en raison des conflits potentiels d'intérêt. Le mouvement de syndicalisation rend encore plus difficile la représentation des professeurs au Conseil d'administration. En revanche, les professeurs jouissent d'un haut niveau d'autonomie personnelle dans beaucoup de matières: programmes d'enseignement, projets de recherche, choix et promotion des pairs, choix des administrateurs, etc. Dans les universités où le corps professoral est de qualité supérieure,on peut même dire qu'ils exercent en fait une bonne partie des droits de gérance, sujets seulement à un droit exceptionnel de veto de la part du Conseil d'administration ou des administrateurs.

Dans ce modèle, le rôle du Conseil d'administration est précisément d'agir comme tampon entre les fournisseurs de fonds (mécènes privés ou Etat) et les professeurs. Ce modèle admet explicitement qu'un équilibre sain résulte du rapport de force ainsi établi. Les professeurs sont exclus du Conseil d'administration qui ne représente que "l'intérêt interprété" du public ou des donateurs, selon qu'il s'agisse d'université subventionnée ou d'université privée. En revanche, les professeurs jouissent d'une marge discrétionnaire très grande dans l'élaboration des politiques académiques. Le système trouve sa légitimité dans la spécialisation du rôle de chacun des organes et dans l'accord normatif sur ce

fait entre les parties en présence. Les administrateurs servent de lien entre les différents organes dans le respect de ce partage des responsabilités, quoique souvent leur situation d'intermédiaire à plein temps leur confère en fait des possibilités d'influence si grandes qu'ils dirigent l'institution.

L'expérience de l'Université de Californie démontre assez bien qu'un système d'organes à composition homogène crée des situations de confrontation entre conseil d'administration et corps professoral. En conséquence, pour certains auteurs, la régulation conjointe est préférable (1). Quoi qu'il en soit, il nous semble difficile de maintenir dans un contexte de syndicalisme un sénat composé exclusivement d'universitaires, d'autant plus que l'existence du sénat universitaire, qui se veut le représentant des professeurs, n'est pas facile à concilier avec celle d'un syndicat qui représente d'une façon exclusive le corps professoral.

Le syndicalisme apparaît en tout état de cause compatible avec la forme de gouvernement d'autorité partagée. Grâce à la nette distinction qui y existe entre les professeurs et les autres éléments du gouvernement, il est possible pour le syndicat de négocier collectivement avec les administrateurs externes et internes. L'une des conséquences de ce partage des rôles sera de provoquer le transfert aux administrateurs des droits de gérance traditionnellement

(1) T.R. McConnell et K. Mortimer, Faculty Governance, Center of Research in Higher Education, Berkeley, 1971.

délégués volontairement aux professeurs. Néanmoins, la nécessité de faire appel aux compétences professionnelles pourra conduire à la création d'organes paritaires ou à participation inégale entre administrateurs et syndicats.

Le conflit d'intérêt que soulève la représentation des professeurs au Conseil d'administration des universités fait voir que, dans le modèle de gouvernement d'autorité partagée, le bicaméralisme et la codétermination seront, à la limite, les seules solutions viables. En effet, plusieurs ont signalé l'incompatibilité entre la négociation collective et la représentation des professeurs au Conseil d'administration (1). Néanmoins, les conseils d'administration composés de personnes extérieures à l'université doivent créer des organes de codétermination, car il demeure impossible

---

(1) Carnegie Commission in Higher Education, Governance in Higher Education, McGraw Hill, New York, 1973.

La participation individuelle elle-même y est difficile: la question est de savoir si l'individu est un délégué du syndicat ou non.

de laisser les politiques académiques aux administrateurs (2).

L'autonomie départementale: Le département, dans un contexte syndical, peut conserver son autonomie. Le syndicat vient même cristalliser des traditions dans certaines universités ou instaurer un nouveau niveau d'autogestion dans d'autres. A cet égard, on doit remarquer que des universités ont créé ce que, dans les théories de démocratie industrielle, on appelle des groupes autonomes. Le groupe autonome assume des responsabilités au nom de l'université et détermine la façon dont il les accomplira. Il s'agit là en réalité d'une participation effective et réelle au gouvernement de l'université. Dès lors, la participation effective se réalise d'abord à la table de négociation, ensuite par l'exercice de certains droits d'autogestion.

Le gouvernement participatif: Le modèle de gouvernement participatif a été introduit dans plusieurs universités par sui-

(2) Le problème est le fait non seulement des universités, mais aussi de toutes les organisations qui font appel à des professionnels pour opérer le système technique, par exemple, les hôpitaux, les agences de service social, les centres de recherche, etc. Les expériences de démocratie industrielle que nous avons pu étudier font voir que l'existence d'organes de codétermination demeure possible dans une situation de syndicalisme. A cet égard, l'exemple de Glacier Metal, en Angleterre, est instructif. La direction, après discussion avec le syndicat, y a créé une série d'organes de codétermination dans lesquels les employés participent non à titre de délégués du syndicat mais à titre individuel. Dans d'autres entreprises, le syndicat a exigé de contrôler la représentation.

te du besoin ressenti par les administrateurs internes ou externes d'intégrer professeurs, étudiants et administrateurs au gouvernement. Ce modèle introduit l'hétérogénéité dans chacun des organes, à la différence du modèle précédent qui se caractérise par la spécialisation et l'homogénéité des organes et la négociation entre ceux-ci. On y trouve une hiérarchie d'organes collégiaux destinés à assurer à tous les niveaux, selon des degrés variables, la représentation étudiante, administrative, socio-économique et professorale. Le gouvernement participatif, loin d'instaurer un climat de collaboration entre les parties composantes de l'université, s'est souvent transformé en anarchie organisée en raison des conflits d'intérêts inévitables (1). Plusieurs professeurs ont préféré se retirer des mécanismes intégrateurs et ont opté pour le syndicalisme.

Les difficultés sont telles qu'on commence à songer à d'autres modes de participation. Ainsi, on a pensé à mettre sur pied des organes ad hoc, qui permettent aux parties intéressées de faire entendre leur voix, ce que l'on appelle "Throw Away Government", ou à organiser des consultations formelles.

Dans le schéma participatif, les organes de décision prévoient, la plupart du temps, la participation de professeurs et d'étudiants dans une perspective individuelle, c'est-à dire que les membres des divers organismes collégiaux par-

(1) James G. March et Michael Cohen, Leadership and Ambiguity, McGraw Hill, New York, 1973.

ticipent en tant que personnes libres et non comme représentants de groupes ou comme délégués. La participation individuelle, on doit l'admettre, pose de sérieuses difficultés. Elle est possible lorsque le participant a des critères de décision qui ressemblent à ceux du groupe dont il est issu. Mais lorsque le groupe dont il est issu est hétérogène, il devient alors difficile pour le participant de concilier sa position personnelle avec la position du groupe. La théorie selon laquelle une personne peut jouer des rôles différents à des moments donnés dans une organisation est concevable, mais elle ne saurait faire oublier que, dans la réalité politique, il existe d'importants conflits de rôles.

Ainsi, dans les universités du Québec, certains participants ont cru qu'il était possible de concilier leurs critères personnels avec les critères du groupe. Or, souvent, ils ont été placés dans des positions délicates en raison de l'hétérogénéité du groupe et ils ont dû faire face à des conflits d'intérêt.

La question fondamentale est de savoir si les participants aux organes internes seront des délégués du syndicat ou des représentants individuels issus du corps professoral. Les deux solutions sont possibles.

La représentation syndicale plutôt qu'individuelle a l'avantage, si la participation au syndicat est élevée, de transmettre aux organes de décision la position de l'assemblée générale des professeurs. Les relations conflictuelles se situent non pas simplement à la table de négociation, mais

elles se déroulent d'une façon continuelle à chaque réunion des organes de décision. Graduellement, le syndicat s'occupe des problèmes de gestion de l'organisation et, même si les relations sont conflictuelles, il participe en cogestion. Les désavantages, d'un autre côté, sont de plusieurs ordres. D'abord, le système suppose une participation élevée des professeurs à leur organisation collective qu'est le syndicat. Cette exigence de participation peut consommer à ce point les énergies des professeurs qu'ils éprouvent de la difficulté à conserver du temps pour les activités fondamentales d'enseignement et de recherche. Ensuite, ce régime a comme conséquence de créer des partis au sein des organes de décision de l'université. Diverses situations sont alors possibles: ou il y a dominance d'un parti, soit du parti professoral, soit du parti des administrateurs, ou il n'y a aucune prépondérance, auquel cas on assiste à la création d'alliances et de coalitions.

Dans le cas où les étudiants sont représentés, ils peuvent former un parti étudiant jouant le rôle de contrepoids. Dans pareil cas, les étudiants arrivent souvent à détenir la balance du pouvoir (1). Quoi qu'il en soit, l'émergence du syndicalisme au sein des universités fait prendre conscience de l'émergence de factions dans les mécanismes de décision.

---

(1) Des auteurs prétendent que la syndicalisation a pour effet réel d'exclure les étudiants et d'instaurer le bipartisme.

S.M. Lipset et E.C. Ladd, op. cit.

L'émergence du syndicalisme dans une université à gouvernement participatif permet la négociation continuelle à tous les niveaux, en plus de la négociation périodique. La représentation syndicale au Conseil d'administration et aux organes bipartites permet la négociation continue, ce qui est avantageux du point de vue administratif, mais exige de la part des professeurs une participation accrue à l'activité du syndicat.

Il est intéressant de remarquer qu'à ce jour, les professeurs d'université qui ont accepté le syndicalisme ont rarement tendance à retourner à la participation purement individuelle. Ils ont plutôt choisi de changer de leaders syndicaux ou d'affiliation. Par ailleurs, l'analyse des conventions collectives nous fait voir que les syndicats de professeurs se sont intéressés vivement au gouvernement interne de l'université et ont, de ce fait, reconnu de façon implicite qu'une bonne partie des objets de discussion au sein de l'université trouvaient leur cadre approprié non pas à la table des négociations, mais au sein même des organes de l'université.

Le choix des administrateurs ou la participation indirecte:

Les traditions de cogestion et d'auto-gouvernement au sein des universités veulent que le corps professoral ait voix au chapitre dans la sélection des administrateurs. En effet, ces derniers sont perçus comme des délégués du corps professoral et non strictement comme des délégués du Conseil d'administration.

A ce sujet, deux thèses s'affrontent. Selon la première, le rôle des corps professoraux n'est pas d'administrer mais de s'assurer que l'administration est équitable et efficiente. Ainsi, Myron Lieberman est d'avis que la participation des professeurs au choix des administrateurs supérieurs les place en conflits d'intérêt et brouille la séparation entre employeur et employé (1). La seconde thèse, s'inspirant de la codétermination, veut confirmer aux professeurs d'université le droit de choisir les administrateurs supérieurs, mais formule des réserves. Ces deux thèses s'opposent, en particulier lorsqu'il s'agit de savoir si le syndicat peut participer non seulement à l'élection des représentants du corps professoral aux divers organes de gouvernement, mais aussi à la nomination des doyens et des directeurs de départements.

Selon certains, le syndicat est le lieu privilégié pour opérer la consultation. Selon d'autres, cela place le directeur ou le doyen en conflit perpétuel entre son allégeance administrative et son mandat syndical implicite. Selon plusieurs, les professeurs et le syndicat pourraient participer aux choix des administrateurs avec lesquels ils ne seraient pas appelés à négocier et dont les responsabilités sont proches des problèmes académiques.

Implicitement, cela a pour conséquence que les organes internes de l'université traitant des décisions académi-

---

(1) Myron Lieberman, Representational Systems in Higher Education, dans J.V. Baldridge, Academic Governance, McCutchan, San Francisco, 1971.

ques pourront faire l'objet d'une négociation dans le dessein de rétablir une vraie autogestion par le corps professoral. Il apparaît normal, dans cette perspective, que les professeurs choisissent les doyens, en vue de développer l'autogestion au sein du corps professoral mais non des personnes, comme le directeur des finances, qui sont carrément du groupe employeur. En revanche, dans cette même perspective, les représentants syndicaux au conseil d'administration doivent s'en retirer lorsqu'il y est question de choses négociables.

Troisième section

La question du système universitaire

La notion de système évoque l'existence d'unités différenciées ainsi que celle de mécanismes d'intégration. Quoique les universités puissent être considérées en elles-mêmes comme autant de systèmes, elles sont envisagées ici comme des unités d'un grand système que l'on appelle précisément le système universitaire. Les unités de ce vaste système sont les universités plus les groupes organisés de l'État et des organismes concurrents (il y aurait concurrence dans l'allocation des deniers publics), telles les institutions de santé ou d'enseignement qui émargent au budget de l'État. Sous l'influence des actions et des rétro-actions de ces diverses unités, la nature du système se modifie.

Les mécanismes d'intégration sont des moyens de donner une cohérence à l'ensemble: ils sont naturels, comme la concurrence, ou politiques.

Jusqu'à récemment, le système universitaire était composé principalement des universités elles-mêmes. Les étudiants et les fournisseurs privés de fonds y faisaient sentir leur influence par leurs décisions personnelles d'aller à telle ou telle université ou de lui fournir des fonds. Durant la période où les universités québécoises vivaient sans subventions importantes de la part de l'État, l'intégration s'opérait par l'élaboration de stratégies propres à chaque institution, et par le type de clientèle qui s'y dirigeait, un peu comme il en est de toute entreprise privée. La prise de conscience de la dimension politique de l'enseignement universitaire et la croissance des subventions de l'Etat amenèrent l'introduction de nouveaux mécanismes d'intégration, comme la coordination administrative par les soins du ministère de l'Education, mais aussi un nouvel aménagement des unités du système. Sous l'influence de forces politiques, le système universitaire a été modifié et l'intégration s'y réalise de plus en plus par des mécanismes politiques.

Bien que les universités québécoises actuelles poursuivent des stratégies assez similaires en offrant, dans la mesure du possible, la gamme complète des programmes, l'ensemble universitaire québécois est constitué d'institutions hétérogènes et différenciées. En effet, les universités du Québec diffèrent les unes des autres sous le rapport d'une série de variables contextuelles, telles la taille, les ressources professorales, l'âge, les types d'administration, la localisation, la clientèle et aussi la mission. Par ailleurs, aucune université ne peut prétendre

être entièrement autonome. Bien au contraire, les universités apparaissent comme des systèmes ouverts qui doivent constamment entretenir des échanges avec l'environnement dont elles obtiennent les ressources nécessaires à la survie. Elles doivent modifier leur mission ainsi que leur structuration interne, afin de s'adapter aux exigences des clientèles et des fournisseurs de fonds. L'université apparaît toutefois comme un cas spécial, car elle a une dimension morale et normative qui la différencie des organisations industrielles ou étatiques (1). L'université se doit de gérer ses fonds efficacement, mais elle doit aussi respecter des orientations normatives qui entrent en concurrence, sinon en conflit, avec les valeurs politiques et économiques du milieu. Aussi faut-il, pour qu'une institution universitaire survive, un consensus entre ses participants internes et externes au sujet de son domaine légitime d'activité, consensus qui résulte d'une subtile négociation entre les fournisseurs de fonds et les composantes de l'université (2).

---

(1) Au sujet de la dimension morale de l'université, voir: Amilai Etzioni, Formal Organization, Prentice Hall, New York, 1963.

(2) Nous verrons plus loin que lorsque les administrateurs internes et externes ne partagent plus les mêmes valeurs, le syndicalisme peut s'offrir comme moyen de pression.

Les variations dues à la syndicalisation des professeurs

On peut facilement prévoir que les objectifs que se donneront les syndicats universitaires affecteront soit le degré de différenciation du système, soit la nature des mécanismes d'intégration. La syndicalisation des professeurs d'université pourra accentuer la différenciation du système en revendiquant l'autonomie des institutions, ou favoriser le glissement vers des mécanismes d'intégration administratifs ou politiques.

Variations des modes d'intégration

En période de croissance et tant que les ressources publiques disponibles suffisent aux besoins émergents du système, la concurrence interuniversitaire et la définition de missions spécifiques à chaque institution peuvent continuer d'agir comme mécanismes d'intégration. La Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, qui vit le jour en 1959, apparut surtout comme un lieu de rencontre des principaux administrateurs des universités. En réalité, l'injection de fonds publics en période de croissance économique a entretenu l'illusion que la nature du système universitaire n'avait pas changé. Il a fallu le retour à l'austérité pour faire saisir aux universités leur dépendance vis-à-vis des administrateurs externes et des processus politiques.

Depuis quelques années, l'intégration du système universitaire québécois s'opère à deux niveaux: d'abord, au niveau de l'institution même par les organes internes de gouvernenent, la négociation collective et les choix estu-

diantins; ensuite, au niveau de l'ensemble des universités via les mécanismes d'allocation des ressources et d'accréditation des programmes mis en place par la Direction générale de l'enseignement supérieur et le Conseil des universités.

De plus en plus, en effet, le ministère de l'Education et l'Exécutif (Conseil du trésor) interviennent dans le système en mettant sur pied des mécanismes d'allocation de missions et de ressources. La conjonction de mécanismes administratifs de coordination et d'intégration dans le système universitaire est un corollaire de l'injection massive de fonds publics dans les universités.

Le système universitaire émarge désormais au budget global du gouvernement. En conséquence, il entre en concurrence avec d'autres missions de l'Etat, notamment les services sociaux, l'éducation préuniversitaire, etc. Dès lors, la décision d'affecter des crédits au système universitaire devient de plus en plus politique. Ce phénomène de politisation des décisions est probablement la caractéristique la plus typique des sociétés post-industrielles. L'éducation est perçue non seulement comme un investissement individuel mais encore comme un bien public (1). Les décisions au su-

---

(1) L'éducation a aussi été vue comme un moyen de réduire les inégalités sociales. Des recherches empiriques ont cependant démontré que d'autres facteurs, telles l'intelligence, la chance ou la volonté, et l'origine familiale, fournissent une meilleure explication des différents degrés d'inégalité. Voir à ce sujet: C. Jencks, Inequality, Basic Books, New York, 1972.

jet de l'éducation prennent une tournure politique. En raison de la pression exercée sur les ressources publiques disponibles par ce nouveau système d'éducation, le recours à des administrateurs externes à l'université risque de s'accentuer. Il est donc fallacieux de prétendre que la syndicalisation a été la cause du passage de plusieurs pouvoirs effectifs de décision au niveau global du système, c'est-à-dire au niveau de l'Etat, fournisseur de fonds. Depuis une décennie, les administrateurs externes de l'université, par des politiques budgétaires incitatives, ont joué un rôle d'importance dans le développement du système universitaire. Toutefois, la syndicalisation peut accélérer la centralisation des pouvoirs réels de décision, des unités constituantes que sont les universités vers des mécanismes globaux de coordination du système. En effet, le syndicat cherche inévitablement à négocier avec ceux qui détiennent effectivement les cordons de la bourse.

Le degré de différenciation des universités

L'introduction du bipartisme au sein de l'université peut amener des regroupements au sein du système universitaire. Ainsi, nous avons déjà assisté au regroupement de la partie administrative en la CREPUQ. Les syndicats de professeurs peuvent se regrouper dans une seule centrale des professeurs des universités du Québec. Nous pourrions assister à la création de la Fédération des conseils d'administration des universités du Québec. Eventuellement, les étudiants pourraient s'organiser en une seule centrale, telle l'Union des étudiants du Québec. Si de tels regroupements s'opèrent, il se produira un éclatement plus ou

moins important des unités autonomes que sont les universités. Cela pourrait amener la création d'institutions nouvelles et le déclin des universités présentes.

Les professeurs peuvent se rejoindre dans une seule centrale ou répartir leurs affiliations entre les centrales existantes. Le choix entre ces deux options découle de l'action de plusieurs forces: les orientations des membres, les calculs des dirigeants syndicaux et les services qu'offrent les centrales concurrentes. Les politiques et les stratégies de la centrale infléchiront en partie les orientations des syndicats. Au Québec, par exemple, un syndicat affilié à la FAPUQ pourrait se comporter d'une manière différente de celle d'un syndicat affilié à la C.S.N. ou à la C.E.Q. Dans la mesure où le système universitaire est composé d'institutions relativement homogènes, il pourrait être normal de voir apparaître une seule centrale des professeurs d'université. Si, au contraire, le système universitaire est composé d'institutions hétérogènes, l'affiliation à des centrales différentes se conçoit.

L'adhésion à une seule centrale aura inévitablement pour conséquence d'opérer une homogénéité du système. Il est même possible que le syndicalisme universitaire à ce niveau homogénéise au point d'opérer une jonction avec le reste des mouvements syndicaux. En effet, ces syndicats sont en concurrence dans le partage des dépenses de l'Etat mais ils peuvent avoir intérêt à se regrouper pour obtenir collectivement une part plus grande de l'enveloppe budgétaire. Mais l'importance des traditions ainsi que la pré-

pondérance de l'orientation professionnelle ou cosmopolitique peuvent conduire au contraire à un syndicalisme revendicateur, modéré au niveau des institutions mais actif au niveau politique.

Quoi qu'il en soit, le regroupement des professeurs, soit d'une façon formelle, soit par coalition, aura de toute évidence pour conséquence d'amener la négociation au niveau du ministère de l'Education ou à une table sectorielle, à l'exemple de ce qu'il en est dans le secteur de la santé et aux autres niveaux d'enseignement. Par ailleurs, dans le dessein de faire contrepoids à un regroupement possible des professeurs aussi bien qu'à l'ingérence de l'Etat, les administrateurs et les conseils d'administration des universités pourraient décider de former un groupe d'intérêt, plus apte à représenter l'université qu'un regroupement des corps professoraux. Le regroupement de la partie administrative pourrait conduire à la création de tables sectorielles sans intervention de l'Etat. Il est possible aussi de concevoir une table sectorielle où se retrouveraient le regroupement de la partie administrative, le regroupement professoral et les représentants de l'Etat. Ce serait là une version universitaire de ce que nous connaissons déjà dans d'autres secteurs. Le regroupement des étudiants dans les CEGEP nous démontre que la formation d'un groupe d'intérêt formé des étudiants universitaires est aussi possible. Bien plus, nous pourrions assister à des regroupements informels des étudiants, des professeurs et des administrateurs, constituant un groupe de pression, face au ministère de l'Education et à la Législature.

En règle générale, pour les professeurs d'université, les problèmes de gouvernement interne des institutions sont perçus comme aussi importants que les problèmes économiques: ils veulent négocier tout à la fois au niveau global du système et dans les unités constituantes que sont les universités. La stratégie syndicale ne tarde pas d'ailleurs à devoir affronter ce dilemme. En effet, dans la mesure où les objectifs du syndicalisme sont d'accroître la part du budget de l'Etat consacrée aux universités, il cherche à négocier avec les niveaux administratifs et politiques les plus élevés et, de ce fait, il provoque un amenuisement de l'autonomie institutionnelle. Les syndicats de professeurs d'université entendent aussi négocier certains éléments du gouvernement de l'université pour assurer des assises solides aux traditions de cogestion et d'autogestion. Aussi la stratégie syndicale apparaît-elle souvent ambivalente.

L'avènement du syndicalisme universitaire n'a pas seulement pour effet de modifier la répartition des pouvoirs de décision au sein du système universitaire, mais il peut engendrer en outre un processus d'homogénéisation dans les mécanismes budgétaires et le financement des universités. Bien que le Conseil des universités essaie d'inciter les institutions à se définir des missions spécifiques, il reste néanmoins que les normes budgétaires ou salariales et les interprétations politiques qui sont faites de l'opinion publique ont pour conséquence de réduire les différences entre les universités.

Le glissement des mécanismes d'intégration vers les paliers administratifs ou politiques pourrait conduire à la limite à la création d'une seule unité administrative, soit un ministère des universités, soit un organisme public séparé de la fonction publique, comme un office des universités. L'expérience de ce qui s'est passé dans l'ensemble du système scolaire nous invite à ne pas négliger les autres possibilités, en particulier celles tenant à la décentralisation.

Comment peut-on sauvegarder l'autonomie institutionnelle dans un contexte syndical? Il serait possible de créer des tables de négociation à deux paliers; les unes au niveau des institutions et portant sur les politiques de gouvernement interne; les autres portant sur les politiques de l'éducation. Les professeurs d'université pourraient s'associer aux autres groupes de pression politiques de façon à accroître la part du budget québécois consacrée à l'éducation. Dans ce contexte, l'émergence du syndicalisme professoral peut être perçue comme une restructuration des rapports de forces en vue de faire contrepoids aux administrateurs, qu'ils soient fonctionnaires ou politiques. Ainsi, le syndicalisme universitaire, associé aux forces politiques, peut favoriser une décentralisation plus poussée au sein du système universitaire. Au surplus, afin d'assurer le maintien de normes de haute qualité, le système universitaire pourrait comprendre des institutions spécialisées et hautement sélectives. Elles auraient un rôle de force motrice ou de barème à l'intérieur du système.

Le phénomène des universités à missions spécifiques, telles l'Ecole nationale d'administration, l'Ecole de technologie supérieure et l'Institut national de la recherche scientifique, est peut-être susceptible de prendre de l'ampleur. Or, il se peut fort bien que le syndicalisme soit plus approprié et plus facile à vivre dans des institutions dont les membres partagent sensiblement les mêmes valeurs et possèdent les mêmes caractéristiques que dans des "multiversités" où existe une grande hétérogénéité de valeurs et d'orientations chez les professeurs.

Comme on le voit, nous débouchons sur la nécessité de faire des choix fondamentaux. Nous emploierons les pages qui suivent à les rendre plus clairs.

CHAPITRE IV

LE PROBLEME DES CHOIX FONDAMENTAUX

Dans ce chapitre, nous abordons directement le problème du "design" du système universitaire et de l'université. Pour rester fidèle à notre mandat, il convient de prendre, pour ce faire, non la perspective des administrateurs publics, mais celle d'un observateur externe.

Les deux temps du choix

L'institution universitaire, du point de vue où nous devons nous placer maintenant, apparaît comme un moyen susceptible de permettre la réalisation de certains objectifs. L'université pour quoi faire? Voilà la question qui se pose alors. Selon les réponses qu'elle reçoit, des stratégies diverses pourront être élaborées. Cela revient à dire, en bonne planification, qu'il convient de se donner les moyens de sa politique et surtout la politique de ses moyens. En particulier, une fois bien comprises les possibilités qu'offre l'université comme moyen (première section), il est possible de définir les rôles respectifs des agents d'intervention, ou une stratégie d'intervention dans le système universitaire et les universités, et de procéder aux choix politiques nécessaires (deuxième section).

Première section: La gamme limitée des choix éthiques

La planification téléologique ne tient compte que des objectifs, les moyens étant des variables dépendantes peu contraignantes. Elle est relativement facile, mais elle se révèle rapidement insuffisante. Une planification adéquate doit tenir compte constamment de la relation entre les moyens disponibles et les objectifs visés. Appliqué aux

universités, cela veut dire qu'il faut regarder les universités comme des moyens limités et contraignants et que, selon leurs caractéristiques, les universités peuvent ou non permettre la réalisation de tel ou tel objectif.

Usage d'une méthode heuristique

Afin de découvrir les relations qui existent entre les caractéristiques de l'université concrète et les objectifs sociaux qu'elle peut atteindre, nous avons adopté une méthode heuristique. En effet, l'université concrète n'est pas celle des visions idéalisantes mais bien plutôt celle qui résulte des consensus entre les diverses personnes ou groupes qui s'y rencontrent, et des compromis entre les diverses valeurs dont elle est comme un carrefour. L'université emprunte, en réalité, des traits divers qui lui donnent un caractère hétérogène.

L'université a traditionnellement été perçue comme différente des autres institutions, surtout par sa fonction qui est essentiellement intellectuelle, c'est-à-dire qu'elle a pour but de produire les connaissances et de les transmettre. Cependant, cette vision est présentement soumise à rude épreuve et fait l'objet de vives critiques de la part de ceux qui mettent l'accent sur la mission sociale de l'université. A l'analyse, l'université apparaît comme un rassemblement de plusieurs personnes autour de diverses valeurs qui se livrent une concurrence plus ou moins forte. Une seconde démarche dans l'analyse fait voir que les participants de l'université se regroupent comme suit: les

professeurs qui y apportent des ressources intellectuelles et professionnelles; l'Etat qui fournit une bonne partie des fonds nécessaires au fonctionnement de l'université; les étudiants qui, tout en étant des consommateurs, contribuent à son financement soit directement en payant des frais de scolarité, soit indirectement en donnant accès aux subventions gouvernementales; les administrateurs internes ou externes dont le rôle est d'assurer la cohésion de cet ensemble en y appliquant des critères de rationalité économique ou politique. Comme nous l'avons vu, ces personnes et les groupes qu'elles forment entretiennent bien évidemment des idéologies quant à la façon dont elles devraient être gouvernées. Chaque groupe de participants entend influencer le mode de gouvernement de l'université. Le type concret d'université qui émergera du processus prendra diverses formes. Chacune de ces formes traduit un équilibre, stable ou instable.

L'analyse de l'université concrète doit donc se poursuivre selon plusieurs dimensions simultanément; elle doit être multidimensionnelle. En d'autres termes, l'hypothèse est ici que non seulement une personne ou un groupe de personnes impose rarement d'une manière absolue sa vision, mais aussi que l'université réelle résulte de la concordance des actions et des contributions des participants à l'ensemble appelée université, ensemble qui peut résulter soit de relations de collaboration, soit de relations conflictuelles.

Dans le dessein de dégager des types multidimensionnels d'université, nous avons créé une typologie selon les trois dimensions suivantes: la mission de l'université, les caractéristiques du corps professoral et les styles des administrateurs (voir Tableau 6). Définissons d'abord ces trois dimensions:

La mission de l'université, qu'elle soit imposée par l'État (administrateurs internes et externes) ou décidée de façon autonome par l'université elle-même, peut prendre essentiellement trois formes: sélective, mixte ou ouverte. Selon la mission sélective, l'université se préoccupe des étudiants brillants et des problèmes scientifiques de pointe; l'université qui adopte une mission ouverte accepte tous les étudiants, offre des programmes populaires et s'insère dans son milieu; la mission mixte caractérise l'université qui veut à la fois satisfaire aux demandes populaires et poursuivre des activités de recherche et d'études supérieures. Le syndicat qui représente légalement les professeurs, pour les fins de notre typologie, peut être constitué d'une majorité de professeurs dont l'orientation est cosmopolitique-professionnelle ou égalitaire-bureaucratique. Ce tandem d'orientations a été expliqué au Chapitre III. Pour leur part, les administrateurs peuvent prendre une orientation managériale ou vicariale; l'orientation managériale caractérise l'administration qui conçoit les professeurs comme des "travailleurs" et qui se croit mandatée pour imposer le respect hiérarchique; l'orientation vicariale est celle des administrateurs qui reconnaissent devoir créer un climat de travail où la hiérarchie scientifique et professionnelle

TABLEAU 6

TYPOLOGIE UNIVERSITAIRE MULTI-DIMENSIONNELLE

Les dimensions

	MISSION SÉLECTIVE		MISSION MIXTE		MISSION OUVERTE	
	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale
Syndicat de professeurs à majorité cosmo-politique	1	2	3	4	5	6
	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale
Syndicat de professeurs à majorité égalitaire et bureau-cratique	7	8	9	10	11	12

a autant sinon plus d'importance que la hiérarchie administrative.

Les types congruents d'université

Nous devons constater que ces dimensions ne sont pas toutes compatibles, certaines combinaisons sont "incongruentes" dans le long terme, bien qu'elles puissent exister dans le court terme avec beaucoup de tensions. Certaines cases de la typologie décrivent des équilibres instables qui, sous l'impulsion des stratégies de changement des différentes parties de la coalition, seront ramenées avec le temps vers l'un ou l'autre des types "congruents". Seuls quatre types "congruents" d'université sont plausibles. Ces types décrivent des équilibres, souvent ténus mais cohérents. Ces quatre types sont: l'université méritocratique, l'université progressiste, l'université égalitariste et l'université bureaucratique.

L'université méritocratique se caractérise par les traits suivants:

gouvernement:
- autorité partagée et organes collégiaux;
- négociation collective et participation individuelle ou vicariale;
- auto-gouvernement départemental.

mission:
- sélectivité de l'admission des étudiants et engagement envers la valeur de progrès scientifique;
- formation d'une élite intellectuelle;
- service à la société par l'avancement de la science.

corps professoral:
- composé de professeurs scientifiques ou d'orientation cosmopolitique; valorise l'autonomie personnelle;
- supérieur en réputation aux administrateurs;
- refus d'une grande participation à la gestion de l'organisation, mais accent sur production intellectuelle.

administration:
- vicariale et orientée surtout vers l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement;
- incompétence dans les matières académiques, mais attention à la santé économique de l'institution.

valeurs dominantes:
- professionnalisme et cosmopolitisme;
- enseignement et recherche de qualité et à exigence maximale;
- université au service de la société en raison de son attachement au progrès scientifique.

L'université progressiste présente les traits suivants:

mission:
- dosage calculé de sélectivité et d'ouverture aux clientèles et au milieu social;
- gamme complète d'activités: recherche, études avancées, premier cycle général et professionnel;
- mission complexe et différenciée.

corps professoral:
- composé de professeurs scientifiques et d'orientation cosmopolitique avec présence d'enseignants égalitaires et bureaucratiques.

administration:
- vicariale mais aussi innovatrice et consciente de l'intérêt public.

gouvernement:
- autorité partagée ou participation intégratrice;
- négociation collective et participation vicariale ou individuelle;
- autogouvernement départemental.

valeurs prédominantes:
- scientifiques, mais l'institution est néanmoins consciente de son rôle social;
- conflit latent entre valeurs scientifiques et valeurs démocratiques;
- égalité des chances.

L'université bureaucratique peut être décrite comme suit:

mission:
- service à la clientèle, admission libre, intégration au milieu régional;
- université: moyen de politique sociale et de service public de l'État.

corps professoral:
- égalitaire, carriériste et bureaucratique.

administration:
- managérialisme conquérant et hiérarchisant;
- préséance de la valeur d'efficacité;
- impératif économique.

gouvernement:
- dialectique entre administrateurs et syndiqués;
- conflits latents et manifestes.

valeurs:
- préséance de la valeur administrative sur la compétence intellectuelle;
- automaticité de la promotion et du diplôme.

L'université égalitariste se caractérise ainsi:

mission:
- ouverture à la clientèle, programme de sciences humaines ou exactes à orientation populaire;
- refus du rôle d'instrument de l'Etat mais instrument social.

corps professoral:	- préséance de l'idée d'égalité et d'autogestion; - vision radicale de la réalité; - prépondérance des sciences sociales; - assomption du rôle de salarié.
administration:	- vicariale et subjuguée par les "salariés".
gouvernement:	- participation syndicale à tous les niveaux; - négociation continuelle et périodique; - rapport de force favorable au syndicat; - dialectique employeur-syndicat; - possibilité d'action étudiante.
valeurs dominantes:	- égalité des hommes; - solidarité ouvrière; - primauté des valeurs politiques et sociales.

Certains types de syndicalisme sont plus appropriés à certains types d'université qu'à d'autres. Par exemple, un syndicalisme autre qu'utilitaire et revendicatif est difficilement viable dans l'université méritocratique. En effet, les professeurs de ces universités, bien qu'ils puissent partager des valeurs radicales ou collectivistes, estimeront qu'un syndicalisme oppositionnel ou égalitariste détruirait à long terme l'université méritocratique et la réduirait à un autre modèle, qu'ils refusent. En revanche, les professeurs de l'université égalitariste ou bureaucratique pourront choisir, selon leur orientation, un syndicalisme d'opposition, de cogestion, de négociation ou d'intégration. En somme, sauf pour l'université méritocratique et en partie pour l'université progressiste, la forme de syndicalisme qui sera choisie sera fonction non seulement des caractéristiques de l'université, mais aussi des projets idéo-

logiques des leaders et de la perception que les professeurs ont d'eux-mêmes et des administrateurs internes ou externes. Les relations peuvent être présentées comme le fait le tableau 7.

Syndicalisme adapté à l'université méritocratique:
- de nature utilitaire et revendicatif;
- axé surtout vers la protection des droits fondés sur la compétence intellectuelle;
- accent sur la protection des libertés académiques et sur le statut du professeur;
- utilitariste: promotion des intérêts économiques et de l'autonomie individuelle;
- groupe de pression occupationnel politique;
- protection des institutions universitaires telles que la permanence ou la promotion au mérite.

Syndicalisme adapté à l'université progressiste:
- utilitaire à l'intérieur et politique à l'extérieur;
- protection des libertés académiques et des institutions d'autogouvernement;
- négociation avec les administrateurs externes de l'université.

Syndicalisme adapté à l'université bureaucratique:
- syndicalisme d'opposition ou de négociation intégratrice;
- reconquête des droits de gérance;
- conditions de travail stables.

Syndicalisme adapté à l'université égalitariste:
- syndicalisme d'opposition et

TABLEAU 7

LES TYPES "CONGRUENTS" D'UNIVERSITE
ET DE SYNDICALISME

	MISSION SELECTIVE		MISSION MIXTE		MISSION OUVERTE	
	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale
Syndicat de professeur à majorité cosmopolitique	1 Université méritocratique — Syndicalisme utilitaire et de protection	2	3 Université progressiste — Syndicalisme utilitaire de contrôle et de protection	4	5	6
	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale	Administration vicariale	Administration managériale
Syndicat de professeur à majorité égalitaire	7	8	9	10	11 Université égalitariste — Syndicalisme d'opposition	12 Université bureaucratique — Syndicalisme d'opposition et de négociation

d'autogestion;
- identification au mouvement ouvrier.

Les situations autres que celles que nous venons de décrire sont instables parce qu'incongruentes (1). Elles seront ramenées vers l'un ou l'autre des quatre types congruents sous l'impulsion des stratégies de changements adoptées par les agents de la vie universitaire, particulièrement les administrateurs internes ou externes et les syndicats de professeurs. Donnons deux exemples: d'abord, le cas de l'université à laquelle on aurait confié une mission démocratique, alors que ses professeurs sont d'orientation cosmopolitique ou professionnelle. Les conflits inévitables qui y émergeront se résorberont soit par l'abandon de la mission démocratique, soit par l'épuration du corps professoral de ses éléments cosmopolitiques. Ensuite, le cas de l'université à laquelle on aurait confié une mission sélective mais dont les professeurs sont égalitaires; elle sera ramenée soit vers le modèle méritocratique par l'action des étudiants et des administrateurs pour épurer le corps professoral, soit par l'abandon de sa mission sélective (2). Nous n'avons pas compté parmi les variables le comportement des étudiants. L'une des raisons en est que leurs actions sont prévisibles selon la mission de l'université. Ainsi, dans l'université méritocratique, les étudiants feront des pres-

(1) Elles peuvent néanmoins exister pour un temps, mais dans l'insatisfaction et la tension.

(2) Dans ces contextes, le syndicalisme s'analyse comme un instrument de changement qui peut provoquer le passage à l'une des quatre formes congruentes.

sions pour conserver la valeur de leur diplôme alors que, dans l'université bureaucratique et égalitaire, ils essaieront de niveler les exigences. A l'occasion, les étudiants pourront prendre une action ponctuelle d'opposition mais qui se résorbera tôt ou tard.

Le procédé que nous venons d'utiliser nous montre les types de valeurs et de moyens associés aux différentes conditions organisationnelles des universités.

Le système universitaire pouvait être analysé selon la même méthode.

Deuxième section: Les rôles respectifs des agents d'intervention ou les choix politiques.

L'interdépendance des divers agents

La forme que prendra l'université ou le système universitaire ne dépend pas uniquement du syndicat des professeurs, mais aussi des stratégies et des objectifs des administrateurs internes ou externes. Un exemple illustre l'affirmation. Une université vouée à une mission populaire, mais nantie de professeurs non professionnels ou non cosmopolitiques, dès le départ est condamnée inévitablement à se transformer en un type bureaucratique ou égalitariste. La situation est instable. L'évolution vers une autre forme se réalisera sous l'effet d'actions administratives tels l'abandon de la mission populaire ou le recrutement de professeurs cosmopolitiques. Si l'on prend une perspective diachronique, il est clair que les administrateurs internes ou externes et les professeurs peuvent, par leur comporte-

ment respectif, provoquer le changement de l'université ou du système vers l'un ou l'autre des modèles concrets esquissés à la section précédente.

Dans cette perspective, le syndicalisme apparaît comme une volonté de la part des professeurs d'université de participer activement, au niveau du système, à l'arbitrage des objectifs de l'enseignement universitaire et à la détermination de l'enveloppe sociale consacrée à cet enseignement. Ainsi par le syndicalisme, les professeurs assument une partie des tensions et des problèmes de gestion de l'université, et sont amenés à s'insérer dans le processus de construction de l'université concrète. En d'autres termes, le syndicalisme se présente, au niveau du système universitaire, comme un mécanisme de pression politique et d'arbitrage entre les objectifs, et non simplement un outil de relations de travail. Les professeurs d'université, dotés de la force que constitue le syndicat, s'engagent dans la négociation de l'allocation des ressources publiques, au même titre que les autres groupes occupationnels et sociaux tels les médecins, les travailleurs sociaux, les enseignants, etc., groupes qui émargent au budget de l'Etat. Enfin, le syndicalisme est un instrument neutre. La direction qu'il prend dépend d'une part des orientations et des valeurs des personnes qui dirigent le syndicat ainsi que des membres qui y participent et le composent, et, d'autre part, du comportement des autres agents qui interviennent dans le système.

En effet, les administrateurs ont eux aussi un rôle à jouer dans le "design" du système universitaire (ex-

terne) et de l'université (interne). Par des stratégies de changement comme les formules de financement, les règles des relations de travail, ou les politiques relatives à la composition des corps professoraux, ils peuvent modifier la configuration du système. Plusieurs options sont offertes aux administrateurs externes. Ils peuvent, par exemple, favoriser l'éclosion d'un système différencié où se retrouve une gamme d'universités: méritocratique, bureaucratique, progressiste, égalitariste (1). Quant aux administrateurs internes de l'université, l'émergence du syndicalisme, pose le problème du style de gestion à adopter ainsi que celui de la qualité du corps professoral au regard de la mission imputée à l'université ou assumée par celle-ci. En effet, la véritable clé qui détermine le type d'université c'est la qualité du corps professoral. Dès lors, une politique de recrutement est sûrement la meilleure stratégie de changement.

Enfin, les étudiants aussi participent au "design" du système universitaire soit en jouant leurs rôles de "clients" ou de citoyens, soit en s'organisant pour exercer des pressions politiques et agir comme tierce partie dans les conflits administrateurs-syndicats.

---

(1) Les actions administratives propices à l'instauration d'un système différencié seraient: reconnaissance de missions spécifiques aux institutions existantes, création d'écoles spécialisées méritocratiques, formules de financement incitatives et adaptées aux missions, et certification des professeurs.

Le rôle prépondérant de l'agent étatique

L'employeur public se trouve, par rapport aux autres agents du système universitaire, dans une position privilégiée: il est à la fois partie aux relations de travail et législateur.

Il peut laisser le système évoluer spontanément sous l'action des forces qui s'y affrontent, ou il peut lui imprimer une orientation vers une configuration déterminée.

Le législateur laissera-t-il se dérouler le libre jeu des forces, ou essaiera-t-il plutôt de diriger l'évolution du système? Les politiques suivantes seraient du dirigisme: centralisation, probation et certification des professeurs, mesures d'aide à la recherche, politique de sélectivité. Au contraire, si la configuration du système universitaire ou des universités comme institutions doit résulter de la concordance des actions et des volontés des administrateurs (interne ou externe) et des professeurs, il y a libéralisme et réalisation d'un système concurrentiel. Les principaux avantages du système libre sont de permettre l'expression de diverses valeurs et de servir plusieurs types de besoins. Les désavantages sont par contre nombreux. La différenciation a pour conséquence d'empêcher le contrôle démocratique dans certaines institutions; elle a aussi pour conséquence de centraliser au sommet du système universitaire le problème de coordination et d'exercer une concurrence indue sur les ressources que l'Etat consacre à l'éducation universitaire. Dans ce genre de système, l'irresponsabilité des unités constituantes se trouve encouragée et

les problèmes d'intégration et de gestion seraient renvoyés au sommet, soit au niveau politique, soit au niveau administratif.

Une option ou une voie moyenne: l'interventionnisme ponctuel

On peut imaginer facilement que le dirigisme peut être plus ou moins poussé ou que le libéralisme peut être plus ou moins grand. C'est le cas lorsque la possibilité d'interventions ponctuelles existe - soit à l'occasion de la détermination des budgets, soit à l'occasion d'opérations de planification sectorielle. Cela produit un tiers système, à la fois d'intégration politique et concurrentielle. Cette formule a l'avantage de toutes les formules mixtes, à savoir de corriger ce qu'il y a d'excessif dans chacune des options extrêmes.

Conclusion générale

Au cours des dernières années, des stratégies de changement planifié de la vie universitaire ont été mises en oeuvre. Néanmoins, l'émergence du syndicalisme chez les professeurs d'université fait prendre conscience que la réalité des relations de pouvoir s'est modifiée: les administrateurs internes et externes de l'université font face à de nouvelles contraintes. A cet égard, l'émergence du syndicalisme universitaire nous force à voir les universités québécoises telles qu'elles sont, et non comme on voudrait qu'elles soient.

Le syndicalisme universitaire est un instrument neutre, qui peut prendre diverses orientations sous l'influence des professeurs eux-mêmes, mais aussi des administrateurs internes ou externes. Il reste à espérer - ce sera notre première prise de position - que, dans l'évolution inévitable du système vers des types congruents, les différents agents de la vie universitaire sauront opérer la synthèse entre trois valeurs: l'intérêt public, la qualité de l'enseignement et de la recherche, l'autonomie individuelle. La création de syndicats de professeurs, en accroissant la force politique de ceux-ci, ne doit pas être la cause ou l'occasion de la mise en oeuvre d'institutions universitaires dotées de corps professoraux de faible calibre scientifique, incapables de produire les ressources humaines nécessaires à la croissance économique et au progrès social du Québec.

DEUXIEME PARTIE

COMMENTAIRES
DES MEMBRES DU PANEL

COMMENTAIRES

DE M. YVES DULUDE

La formule de panel qui a été retenue et qui consiste à permettre à un certain nombre de personnes de faire part aux auteurs de leurs commentaires et critiques tout en laissant à ceux-ci totale liberté dans la rédaction du rapport est, à mon avis, extrêmement valable. L'apport d'un tel panel peut être très utile aux auteurs et est susceptible d'améliorer substantiellement la qualité d'un rapport, dans la mesure où cette méthode de fonctionnement est considérée par les auteurs comme partie intégrante du processus de préparation du rapport, et non pas comme une tracasserie additionnelle.

En ce qui concerne le fonctionnement du présent panel, j'ai l'impression que cette formule n'a pas donné tous les résultats attendus. A mon avis, les commentaires se sont trop souvent limités à des aspects très particuliers qui souvent entraînaient de très longues discussions. L'apport du panel aurait pu être beaucoup plus substantiel, si on avait réussi, ou si on avait désiré, entraîner les commentaires et les critiques à un niveau plus fondamental. Evidemment, le manque de temps et le manque de disponibilité des membres du panel expliquent en partie cette situation; toutefois, je pense que l'on aurait pu partiellement pallier ces inconvénients, entre autre en assumant une direction plus rigide lors des réunions. Je crois qu'il aurait été très souhaitable que les panelistes aient l'occasion de se réunir une dernière fois en l'absence des auteurs, afin de mettre en commun leur évaluation et d'en préciser le contenu.

En ce qui concerne le contenu du rapport, je considère qu'il est susceptible d'intéresser ceux qui sont impliqués dans le développement et l'orientation des universités au cours des prochaines années. Particulièrement dans

le Chapitre III, le rapport fournit un ensemble de renseignements utiles concernant certains problèmes techniques découlant de la syndicalisation des professeurs. D'autre part, la suite du texte constitue une analyse plutôt abstraite et parfois difficile de compréhension, mais qui n'est pas dépourvue d'intérêt.

Je ne peux m'empêcher de souligner les limites qui, à mon avis, découlent de la démarche utilisée par les auteurs dans la réalisation de ces derniers chapitres. On tente de représenter, à l'intérieur de catégories et de classifications abstraites, des situations qui m'apparaissent fort complexes et en réalité très variées, qui pour être mieux comprises nécessiteraient une analyse fort nuancée. Au contraire, cet effort de classification a nécessité un très grand nombre d'hypothèses et de définitions qui ont pour effet de restreindre l'analyse à des situations particulièrement bien définies, qui ont probablement peu en commun avec la complexité et la diversité des situations actuelles, autant dans les syndicats de professeurs que dans les administrations universitaires.

Les résultats obtenus sont intéressants mais, à mon avis, d'une utilité restreinte pour les utilisateurs éventuels.

Montréal, 24 septembre 1975.

COMMENTAIRES

DU Dr CLAUDE FORTIER

J'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt de la version définitive du rapport DESGAGNE sur la syndicalisation universitaire qui reflète très fidèlement, à mon sens, le consensus établi par les membres du panel, lors des discussions des différents chapitres du rapport. Je n'ai aucun commentaire additionnel à formuler

Je tiens cependant à féliciter les auteurs du rapport pour la qualité de leur contribution à un problème très complexe et lourd de conséquences pour l'avenir de nos universités. J'ai moi-même tiré grand profit de ces rencontres avec M. Desgagné et mes collègues du panel, qui nous ont donné l'occasion de fructueux échanges de vues et d'opinions parfois divergentes, mais le plus souvent complémentaires.

Québec, 14 août 1975.

COMMENTAIRES

DE M. ALAN B. GOLD

Les circonstances m'empêchent de faire une étude approfondie du rapport; par contre, ayant participé à la grande majorité des réunions, dont le rapport est le fruit reflétant les discussions, je suis à l'aise de faire des commentaires d'ordre général.

Commençons par dire que la méthode de travail me plaît et je trouve l'organisation excellente. Disons aussi que les énoncés du problème font face à la réalité actuelle chez nous, sauf peut-être quelques nuances à apporter concernant les universités dites anglophones.

Ceci dit, je m'associe avec le rapport et ses énoncés.

Je profite de l'occasion pour signaler encore le plaisir que j'ai eu à participer à ces travaux et le profit que j'ai tiré des rencontres et discussions assez vives, mais toujours amicales et professionnelles.

Montréal, 12 août 1975.

COMMENTAIRES

DE M. RAYMOND LALIBERTE

J'avouerai sans ambages dès le départ qu'il ne m'est pas facile de produire ce commentaire du texte de l'étude Desgagné-Miller; ce malaise tient à la fois à la forme de panel que nous avons utilisée au cours de l'élaboration du texte et au fait de mon profond désaccord avec les orientations de base dudit document. J'aborderai donc successivement l'une et l'autre question, réservant pour la fin quelques remarques spécifiques sur un certain nombre de points particuliers.

A) La forme du panel

Bien qu'ayant sans hésitation accepté la forme de panel que l'on nous proposait, lui trouvant même un mérite certain en l'occurrence, et tenant compte tout à la fois de ce que nous représentions comme diversité de membres, ainsi que des inévitables difficultés de parcours - secondaires et donc facilement corrigibles - il me reste néanmoins la désagréable impression de n'avoir pas pu convenablement influencer la rédaction de ce texte.

Je sais, d'expérience et de formation, que toute forme de participation qui demeure dans les limites de la consultation, est susceptible de créer des situations analogues à qui souhaite aller au-delà d'un simple avis de circonstance. Mais cette forme-ci est particulièrement déroutante à cet égard, du moins pour ce que nous en avons fait.

Elle postule la totale liberté des participants, panelistes et rédacteurs; mais elle contraint de façon subtile et n'est qu'apparence de liberté, alors qu'elle crée des liens de loyauté. Du moins est-ce le cas de ceux parmi les panelistes - je ne crois pas exprimer ma seule évaluation à ce sujet - qui ont eu tentation d'adopter une attitude critique à l'égard du texte qui nous fut présenté.

D'une part en effet, avons-nous pu exprimer la plupart de nos réserves sur les différents chapitres qui nous furent présentés au fur et à mesure de leur production. D'autre part nous est-il impossible d'oublier que nous ne sommes ni un comité de rédaction - position d'égalité relative des participants - ni les cosignataires du texte définitif - position de contrôle de son contenu - tout en étant en situation d'influence potentielle. Nous sommes donc à la fois étrangers et dynamiquement solidaires de l'étude qui en résulte.

Suffisamment étrangers pour vouloir s'en dissocier comme je le ferai tout à l'heure, mais sans être dissidents puisque nous n'en portons pas le poids formel. Suffisamment solidaires à la fois des rédacteurs et des autres panelistes pour sentir les obligations de loyauté qui se sont graduellement développées tout au cours des six mois qu'a duré le travail, mais sans avoir à en prendre la responsabilité intellectuelle.

La situation est cependant à l'opposé pour les rédacteurs, puisque tout en pouvant profiter des remarques et commentaires des panelistes - pour peu que ces derniers leur soient utiles - ils ont le plein contrôle du contenu et des formes dans lesquelles il s'élaborera; ils peuvent en outre utiliser le panel comme banc d'essai de ce qu'ils ont produit. En ce sens, la formule leur est sans doute agréable.

Et d'autant plus, au total, qu'une telle façon d'instituer les rapports de force au sein du groupe est merveilleusement propice à désamorcer à l'avance toute confrontation sérieuse et tous affrontements qui seraient autrement susceptibles de s'y produire en situation de forte hétérogénéité des participants.

Même l'éventuelle constitution d'un groupe réel de panelistes face à une équipe de rédaction est à peu près impossible comme résultat d'une certaine dynamique de fonctionnement, le mandat étant à la fois assez ferme pour qu'une loyauté minimale s'installe et assez flou pour qu'elle ne puisse se cristalliser. Situation qui se trouve d'autant accentuée à cette étape-ci de notre travail, que le minimum de solidarité qui a pu se développer entre panelistes aux étapes antérieures, est maintenant totalement éclaté:

chacun fait les commentaires qu'il juge appropriés, mais il ignorera ceux de ses collègues jusqu'à leur production définitive.

En termes proprement politiques, cette description analytique rejoint d'emblée tout le domaine des diverses modalités de participation, de distribution du pouvoir, de rapports asymétriques de forces, de consensus - confrontation, et même d'autocensure.

Ces conceptions vous paraîtront sans doute outrancières pour un pauvre petit moment dans la vie du Conseil des universités, celui d'un panel de commentateurs. Pourtant, je me devais de les écrire et ce, pour trois raisons principales:

1° exorciser mes propres démons et parvenir psychologiquement à produire quiètement la critique du contenu de l'étude;

2° pratiquer une certaine analyse politique préliminaire de cette forme de contribution, dans l'espoir que les membres du Conseil - et d'autres éventuellement - y trouveront quelque utilité;

3° poser les bornes de ce sur quoi portera dans un instant ma critique du texte de l'étude pour tout ce qui concerne les modalités du couple intégration - opposition que transporte tout syndicalisme, soit-il d'universitaires.

Il va sans dire par ailleurs, que cette façon d'approcher les choses n'est pas que le produit d'une application le moindrement rigoureuse de concepts psycho-politiques; elle tient aussi à la vision de soi, de l'autre et des rapports entre soi et l'autre que culturellement j'en suis arrivé à privilégier. A tout prendre, elle est tout autant le fruit d'une certaine idéologie politique, que ce l'est dans le cas de ceux qui trouvent éthiquement acceptable la situation politique que je viens de décrire. Ou, si l'on aime mieux, ce l'est autant pour eux que pour moi.

B) Le contenu de l'étude

Qu'on ne se surprenne plus maintenant, si ma première remarque rejoint l'impossible "objectivité" (p. 16), l'impossible neutralité idéologique (p. 91), dont fait pourtant profession le texte de l'étude. Outre que scientifi-

cité et objectivité ne sont pas conceptuellement assimilables, ni l'un ni l'autre ne sont non plus totalement dissociables de l'idéologique. Et c'est déjà pénétrer l'idéologique que de le croire possible. Ce texte est donc dans l'ensemble ni plus objectif ni idéologiquement neutre, que ne l'est l'analyse que je viens de pratiquer.

Il comporte bon nombre de "prises de position éthique" (p. 16), ne serait-ce que par le choix des instruments analytiques qu'il a privilégié; et la "multiplicité des paradigmes d'analyse" (p. 91) n'est ici comme en soi, ni un moyen suffisant "d'éviter de privilégier, implicitement ou explicitement, un schéma d'analyse", ni un moyen sûr de camoufler une idéologie. Ce pourquoi je ne lui fais encore aucun reproche il va sans dire; j'aurais aimé toutefois que telle prétention n'existât pas et même que l'on ait à l'occasion souligné le cheminement en entonnoir qu'emprunte ce texte et qui nous mène inévitablement à privilégier la case 3 du tableau de la page 159, celle d'une université dite "progressiste" - même le langage trahit ici les préférences de l'auteur.

Il me faut bien sûr maintenant démontrer cette affirmation globale. Je ne recourrai pas à l'addition de multiples extraits qui, sortis de leur contexte, pourraient prêter à confusion ou à tout le moins à incrédulité. J'aborderai plutôt la question par le biais des nombreuses typologies que comporte le texte, pour tenter de faire voir en quoi l'éclectisme dont il fait profession, chemine droit vers "l'université progressiste" qu'il faut socialement privilégier.

Après avoir exposé, défini et critiqué cinq types purs de modèles imaginables d'université (corporatiste, travailliste, managériale, étatique et communaliste (pp. 113 à 117), l'auteur nous avertit que "la réalité de l'université est plus près d'un modèle pluraliste" que d'un invivable modèle pur, et il souligne que "la structure de l'université assure le plus souvent qu'aucun des groupes ne vienne à dominer l'université, que l'équilibre s'établisse entre les différentes forces qu'ils représentent". Nous voilà fixés: ni les professeurs seuls, ni les étudiants, ni les administrateurs (internes ou externes), et cela quelles que soient leurs orientations idéologiques, ne peuvent dominer l'uni-

sité moderne "à mission sociale et populaire" (p. 30).

Du coup se trouve éliminée toute éventuelle prédominance "d'orientation (principalement) managériale" des administrateurs de l'université (et sa version "étatique" - que l'on confond avec "publique"), de la typologie managériale - vicariale suggérée (p. 152), en même temps que les formes "sélective" et "ouverte" des missions possibles de l'université (p. 152). La forme "sélective" parce qu'elle est la version politique de l'institution "corporatiste" à prédominance professorale cosmopolitique; la forme "ouverte" parce qu'elle mène à l'institution "travailliste" à prédominance idéologique de "travailleurs intellectuels" ou pis encore "des travailleurs de la société toute entière" (p. 114), "à l'égalitarisme démocratique". D'où se trouvent également exclus des types congruents d'université, les "méritocratiques", les "bureaucratiques" et les "égalitaristes" (pp. 154 à 157).

Le problème des relations de travail devient alors celui - fort mince - des seules formes de gouvernement de l'université qui seront privilégiées, dans un contexte d'universités "pluralistes" qu'elles sont devenues en "assumant la mission sociale et populaire" que lui a dictée financièrement l'Etat (pp. 29 à 35). Ces formes sont dit-on, de trois ordres: "d'autorité partagée", "de gouvernement participatif" et "d'autonomie départementale" (pp. 126 à 133). Mais les deux premières formes ne sont guère compatibles avec la représentation syndicale à volonté de mandat exclusif d'une part (gouvernement participatif), dans des organes autonomes (bicaméralisme) de décisions administratives, soient-elles à contenu académique (autorité partagée). Il ne reste plus guère alors que la forme décentralisée - déconcentrée de "l'autonomie départementale", dont les modalités seront aménagées à la fois en fonction des orientations idéologiques des syndicats et des orientations individuelles des professeurs, pour peu que le syndicat ne "se distance" pas trop de ses membres et ne "manipule" pas trop "les factions" hétérogènes qui le constituent (p. 111), laissant ainsi vie et influence aux "minoritaires" parmi ses membres.

Ces membres auront une orientation soit à projet individuel (cosmopolitique ou professionnel), soit à projet institutionnel (bureaucratique ou carriériste)(pp. 92 à 95).

Les orientations cosmopolitiques et professionnelles allaient bien avec l'université méritocratique, elles ne disparaissent pas avec l'université pluraliste. Les orientations bureaucratiques (projet personnel) et carriériste (projet idéologique - j'ignore pourquoi c'est seulement ceux-là qui le seraient) sont apparues plus récemment et sont tolérables dans une université pluraliste (p. 94: elles peuvent même "viser à opérer des réformes sociales").

Mais selon que l'une ou l'autre dominera au sein du syndicat, et selon que le groupe aura ou non comme caractéristique principale d'être "stratégique" plutôt que "apathique, erratique ou conservateur" (p. 110), il introduira un processus de négociation à formes "intégratrice" ou "distributive" (pp. 75-76), Prenant pour acquis le fait syndical et l'impossibilité contextuelle du syndicalisme "d'opposition" ou "de classe" (pp. 120-123), la forme "destructive" du processus de négociation est impossible: désintégration du syndicat de la part de l'administration universitaire et instauration de l'autogestion travailliste dans "un ordre (social) nouveau" (p. 76)de la part du syndicat.

D'où le syndicalisme sera-t-il alors "de négociation ou utilitaire", forme la plus faible d'un processus à somme nulle (approche économiste distributive), "de contrôle ou d'intégration", forme plus avancée d'un processus à somme institutionnelle croissante (à accords normatifs) et au pire "de cogestion". La forme distributive s'accorde bien des orientations individuelles cosmopolitiques - professionnelles, alors que la forme intégratrice s'accorde bien des orientations bureaucratiques - carriéristes. Laquelle dominera, c'est là que réside la totalité de la marge de négociation et donc des choix éthiques à faire quant à la forme d'institution universitaire que désire promouvoir le Conseil des universités.

Rappelons-nous toutefois que "la voie mitoyenne de l'interventionnisme ponctuel a l'avantage de toutes les formules mixtes, à savoir de corriger ce qu'il y a d'excessif dans chacune des options extrêmes" (p. 165) C.Q.F.D.

Résumons-nous:

1) Aucun groupe ne peut dominer l'université;

2) dont la mission est maintenant sociale et populaire en même temps que scientifique;

3) d'où les administrateurs doivent-ils se maintenir dans une orientation vicariale (plutôt que managériale);

4) qui permette la nouvelle mission mixte de l'université québécoise;

5) dont l'orientation principale sera ainsi de type progressiste;

6) le syndicat pour sa part mettra l'accent sur les seules modalités d'aménagement du gouvernement interne décentralisé et déconcentré de l'université;

7) mais il devra lui-même être pluraliste et respectueux de l'hétérogénéité du corps professoral;

8) lequel oscillera entre des projets individuels de type traditionnel et des projets institutionnels plus novateurs pour l'ensemble;

9) d'où pratiquera-t-on une forme de syndicalisme qui oscillera à son tour entre une orientation distributive et une intégratrice, utilitaire ou de contrôle, au pire cogestionnaire;

10) dans un processus stratégique qui sera tantôt de type diplomatique et tantôt plus agressif, mais jamais destructeur de l'ordre établi.

Est-il plus belle description d'un apprivoisement universitaire du traditionnel syndicalisme nord-américain? Et n'est-il pas remarquable que les formes d'université qui en ressortent de préférence soient, dans l'ordre, "la progressiste", puis "la méritocratique", avec net rejet de "la bureaucratique-étatique" et de "l'égalitariste"? Dans une "mission mixte" à "administration interne vicariale"?

Ce goulot d'entonnoir n'est-il pas paradoxal pour qui professe l'objectivité scientifique et la neutralité idéologique?

On aura sans doute deviné derrière cette démonstration de multiples choix de parcours, un net désaccord de ma

part qui va au-delà de la seule critique d'une fausse neutralité analytique. Par choix idéologique tout autant que par commodité analytique, je préfère un schéma d'analyse qui ne restreigne pas obligatoirement le syndicalisme à la seule conception orthodoxe du faux équilibre du rapport des forces, au sein d'un système de relations pratiquement immuable.

Parce que la vision de ce texte s'accorde bien de l'idéologie ambiante, elle dénature certains concepts qui auraient permis de mieux saisir la visée potentiellement conflictuelle du syndicalisme, soit-il occidental et soit-il universitaire. L'approche dite destructrice n'est peut-être qu'essentiellement démocratisante dans ses projets et le syndicalisme dit d'opposition essentiellement restructurateur. Mais surtout, cette fonctionnaliste vision des relations patronales-ouvrières laisse en plan tout un secteur de revendications non plus axées sur l'équilibre interne d'un système (que l'on appelle dans le texte congruence), mais sur la mise en question de problèmes plus fondamentaux et tout aussi licites dans une société qui se prétend pluraliste, tels la légitimité de la collectivité et de l'institution, leur perdurée sous leur forme actuelle, leur structuration fondamentale et les points d'ancrage d'une institution avec la collectivité réelle.

Mais c'était probablement trop demander à une étude qui dès les premières pages affirme en toute certitude que les universités du Québec sont devenues des "institutions de masse" depuis qu'elles ont assumé "le rôle social et populaire" que leur a confié l'Etat et qu'elles se sont ainsi résolument mises à l'écoute du milieu. Mais comment se manifeste-t-il donc ce rôle populaire des universités du Québec, qui sont les "représentants du milieu" (pp. 37-28) au sein des universités et en quoi sont-elles devenues des "institutions de masse" (pp. 37, 38, 39, 47, etc.)?

Est-il suffisant de constater l'évolution brute des membres pour affirmer que les universités du Québec sont devenues des institutions de masse? Si le nombre absolu des étudiants universitaires du Québec est passé de 18,160 à 56,800 de 1959-60 à 1969-70, le taux de scolarisation de la population des 18-24 ans n'aurait pour sa part crû que de

3.5% à 7.2% au cours de la même période (1). Même en tenant compte des étudiants à temps partiel, surtout nombreux dans les facultés les moins "prestigieuses" - administration et enseignement - le taux de scolarisation des 19-23 ans serait de 9.5% chez les francophones en 1971-72 et de 15% chez les anglophones (2). Est-ce avec un taux de 10% de la population susceptible de s'y rendre que les universités du Québec seraient dites "de masse"?

Et "populaires", alors que les "strates supérieures" de la structure occupationnelle sont nettement sur-représentées dans les universités en regard de la sous-représentation des strates ouvrières? (3) Que les portes des universités ne s'ouvrent aux ouvriers pour des études à temps partiel et des inscriptions aux services d'éducation des adultes, que dans 1% des cas de ceux qui y étudient? (4) Que les fils d'ouvriers inscrits à plein temps n'y constituent que 42% de la population étudiante, contre de 55% à 65% de la population active masculine? (5) Que les étudiants adultes des universités - quelque 50% de ceux qui utilisent les ressources universitaires québécoises (6) - appartiennent eux-mêmes à une clientèle déjà hautement scolarisée et oeuvrent dans les grandes organisations financières et administratives du secteur tertiaire de l'économie québécoise (7), plutôt que dans les secteurs de production industrielle - près de 50% de l'activité économique du Québec?

Si les universités du Québec sont devenues "populaires" et "à l'écoute du milieu", en devenant "institutions de masse", ce ne peut donc être que pour un milieu surtout constitué de "la grande entreprise privée et parapublique" (8)

---

(1) Source: BFS Population et Annuaire du Québec.
(2) Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier III, Conseil des universités du Québec, p. 17
(3) Bélanger, Paul-R. et Maheu, Louis, "Pratique politique étudiante au Québec", en École et société au Québec, Montréal, HMH, 1975, Tome 2, pp. 233-234.
(4) Bélanger, Paul et Daoust, Gaëtan, L'université dans une société éducative, Presses de l'Université de Montréal, 1973, p. 87.
(5) Bélanger et Daoust, op. cit., pp. 86 et 190.
(6) Id. p. 71.
(7) Id. p. 88.
(8) Id. p. 88.

et il n'est guère surprenant alors que les "représentants du milieu" qui siègent aux conseils de direction des universités en soient eux-mêmes issus. Est-ce bien là le type d'université "pluraliste" dont on fait état dans le rapport?

Pour être plus précis, peut-être faut-il cependant faire une admission: les universités du Québec ne sont plus orthodoxement professionnalo-méritocratiques; elles se sont masséfiées en s'ouvrant aux fils des petite et moyenne bourgeoisies. En ce sens elles se sont démocratisées, puisque ce sont ces classes qui déterminent maintenant les normes de comportement social. Quant aux pseudo-démocrates qui rêvent encore d'une société du peuple, par le peuple - et de l'université congruente - ce sont des empêcheurs de fonctionnement systématique susceptibles,par les excès de leur égalitarisme intellectuel, de détruire l'ordre social actuel au bénéfice de la seule classe sociale majoritaire. Et leur syndicalisme ne peut être que chercheur d'un monolithisme déséquilibrant et politisé qui a peu à voir avec le cosmopolitisme de la recherche universitaire.

Québec, 15 août 1975.

COMMENTAIRES

DE M. JACQUES ST-PIERRE

1. Introduction

Etant donné la formule retenue pour la participation des membres du panel à la réflexion sur le phénomène syndical chez les professeurs d'université, il m'apparaît dans l'ordre de formuler quelques commentaires suscités par la lecture de la version finale de l'étude préparée par MM. André Desgagné et Roger Miller.

Il convient d'abord de signaler que, pris dans son ensemble, le texte apporte une contribution intéressante à l'étude du phénomène syndical chez les professeurs d'université. En effet, on y trouve regroupées des considérations sur l'envergure du phénomène, les causes plausibles de son émergence et les problèmes techniques et politiques qu'il soulève d'une part et, d'autre part, sur les situations qui, en toute probabilité, sont susceptibles de se présenter eu égard aux types de choix qui seront faits dans la détermination des conditions devant assurer un nouvel équilibre au sein des institutions universitaires québécoises.

Je suis confiant que les divers organismes intéressés à l'enseignement supérieur au Québec tireront profit de l'étude préparée par les collègues Desgagné et Miller.

Une analyse des diverses parties de l'étude m'amène, par ailleurs, à formuler un certain nombre de commentaires inspirés, on le comprendra aisément, tant par l'expérience acquise grâce à ma participation aux activités des "associations" de professeurs que par l'angle sous lequel mes responsabilités présentes m'amènent à considérer l'ensemble, aussi bien que les parties, du réseau de l'enseignement supérieur. Pour fins de clarté, je formulerai d'abord des commentaires d'ordre général et ensuite j'ajouterai des commentaires particuliers.

II. Commentaires d'ordre général

1 - Le premier commentaire veut relever ce qui m'est apparu comme une tendance à ne présenter que des catégories "pures", des situations idéalement distinctes les unes des autres, des affirmations de portée générale et des analyses à composantes purement rationnelles. Dans le concret, il m'apparaît très difficile de placer l'une ou l'autre des institutions universitaires québécoises dans des catégories "idéales et pures", eu égard à la très grande diversité des conditions dans lesquelles ces institutions doivent opérer étant donné l'hétérogénéité des traditions, des programmes et des contextes sociaux.

Les commentaires particuliers, formulés plus loin, illustreront abondamment cet état de choses; qu'il suffise ici de présenter à titre d'exemples:

a) le cas de la deuxième section du Chapitre III où il est fait mention du fait que l'université peut être corporatiste ou travailliste ou managériale ou publique ou étatique ou communaliste, sans que référence soit faite à la réalité québécoise, et,

b) le cas d'affirmations du genre suivant (je choisis au hasard tant elles sont nombreuses), qui auraient dû être nuancées étant donné qu'elles ne correspondent pas à une vérité applicable à toutes les institutions:

> "Dans le dessein de profiter des sommes qui étaient mises à leur disposition, les universités ont développé des programmes d'une façon rapide et souvent dans le seul but d'occuper le terrain, ou encore de répondre aux 'desiderata' politiques en vogue" (p. 47).

> "Peu d'universités ont choisi la stratégie de prudence et refusé les ressources de l'institution de masse" (p. 48).

2 - Chapitre I

Ce chapitre, en dépit des nombreux paragraphes nécessitant l'apport de nuances, de sourdines, voire d'atténuations sérieuses, cerne certains éléments indiscutablement

importants. Je n'en veux pour preuve que les quelques passages suivants:

1° "... La main-d'oeuvre universitaire collectivement s'est retrouvée dans des conditions économiques peu favorables" (p. 33).

2° "La syndicalisation des professeurs d'université peut être interprétée comme un moyen de concurrencer adéquatement les autres secteurs qui émargent au budget de l'Etat" (p. 35).

".. par la nécessité de créer un groupe de pression dans une société pluraliste, en vue de négocier avec l'Etat" (p. 35).

3° ".. au chapitre des satisfactions extrinsèques, le professeur d'université s'estime relativement mal payé par rapport aux groupes sociaux de référence auxquels il se compare..." (p. 45).

4° "Les professeurs d'université en sont arrivés à percevoir les administrateurs ... comme impuissants devant l'Etat... on doit constater leur échec(des administrateurs) comme groupe de pression" (pp. 51-52).

5° Tout le texte de l'alinéa "modification de l'attitude des professeurs à l'égard du syndicalisme" (p. 52) mérite d'être souligné; il est adéquatement résumé d'ailleurs dans la dernière phrase: "Maintenant, pour un grand nombre de professeurs, le syndicalisme apparaît comme un instrument susceptible de satisfaire leurs doléances collectives aussi bien qu'individuelles."

3 - Chapitre II

Ce chapitre touche à des points techniques qui me sont relativement étrangers et qui, à tout le moins, sont demeurés assez loin de mes préoccupations professionnelles. Je laisse donc aux autres membres du panel le soin de formuler les commentaires qu'ils jugeraient utiles. Je suis cependant d'avis:

a) que les pages 57, 58 et 59 introduisent lucidement les problèmes techniques soulevés, et,

b) que la section traitant de la délimitation du champ de négociation paraît bien présenter le sujet.

4 - Chapitre III

Dans l'ensemble, je suis satisfait, sous réserve des commentaires particuliers s'y rapportant, de la première section de ce chapitre. Je me sens par ailleurs incapable - faute de connaissances suffisantes - de formuler des commentaires valables sur toute la sous-section (pp. 118-123) traitant des orientations syndicales.

Finalement, les propos relatifs au gouvernement participatif (pp. 129-135) et à la question du système universitaire (pp. 131-145) me semblent acceptables.

5 - Chapitre IV

Dans l'ensemble, ce chapitre final me déçoit grandement. J'ai l'impression que l'on présente ici une "théorie" élégante et rationnelle, mais qui n'aura probablement que très peu de relation avec la réalité universitaire québécoise telle qu'elle se présentera à court et à moyen termes.

Tout particulièrement, je ne vois que peu d'intérêt à la longue énumération des types congruents d'université et de leurs traits particuliers, eu égard à la situation concrète et immédiate dans laquelle se trouvent tous les intéressés - professeurs et administrateurs - qui tentent de tirer le meilleur parti de l'émergence du phénomène syndical chez le professeur d'université tout en ne sacrifiant pas l'essentiel de la mission des universités.

III - Commentaires particuliers

1 - Page 29

La première phrase du dernier paragraphe ne me semble pas correspondre à la situation que j'ai connue.

2 - Page 35

Les premières phrases de la section débutant à la page 35 donnent l'impression qu'une discontinuité majeure a été apportée dans la politique d'admission des universités

par le biais du passage d'une sélectivité restreinte à une politique de "porte ouverte". Dans les faits, c'est avant tout la montée démographique qui est responsable de l'accroissement des populations étudiantes.

3 - Pages 36 et 37

L'allusion que l'on fait de l' abandon par l'Université de Montréal du "modèle facultaire traditionnel au profit d'unités administratives plus vastes" mériterait d'être fortement nuancée.

4 - Page 37

Je suis loin d'être certain que d'une façon générale, la situation théorique décrite dans le troisième paragraphe se soit matérialisée dans les universités du Québec; quoi qu'il en soit, il m'apparaît que l'identification des professeurs à des sous-groupes, comme la faculté ou le département a plutôt tendance à se raffermir qu'à disparaître, surtout dans le cas du département.

5 - Page 39

Il faudrait certes nuancer l'affirmation contenue dans le dernier paragraphe, car dans plusieurs cas l'augmentation des populations étudiantes (description plus adéquate de la réalité que "passage à l'institution de masse") n'a pas eu pour effet de créer un recul dans la participation des professeurs à la gestion de l'université.

6 - Page 40

De nombreuses réserves devraient être faites ici. Tout d'abord, le tableau 3 ne démontre pas l'existence d'une tendance à une diminution de l'âge moyen du corps professoral. Par ailleurs, l'affirmation que "la nécessité d'accroître d'une façon intensive des ressources humaines a aussi conduit l'université à engager des personnes de toutes formations" ne saurait s'appliquer à toutes les institutions.

7 - Page 47

L'affirmation contenue au haut de la page m'apparaît nettement exagérée.

8 - Page 48

Je ne suis pas d'accord avec la dernière phrase. En effet, je n'accepte pas que les politiques d'ouverture utilisées par certaines institutions - sensibles au rôle qu'elles devaient jouer dans la promotion scientifique et culturelle d'un petit peuple jusque là démuni et bien en retard sur le plan de la compétence dans presque tous les secteurs des activités humaines - puissent être qualifiées, ex post, d'économiquement douteuses ou erronnées.

9 - Page 49

Que de nuances ne faudrait-il pas apporter au premier paragraphe! Ce qu'on y décrit est loin de représenter la réalité telle que l'ont connue la majorité des institutions!

10 - Page 113

Le dernier paragraphe donne l'impression que l'on introduit - du moins à en juger par les exemples cités - trois types d'université: corporatiste, managériale et communaliste ou travailliste. Cependant, l'on consacre par la suite des sous-sections aux types suivants: corporatiste, travailliste, managériale et sa variante: université publique, publique ou étatique (noter l'emploi de l'expression "publique" pour deux types distincts) et finalement communaliste.

11 - Page 113, l'université corporatiste

Est-il bien réaliste d'imaginer que même dans le contexte d'université corporatiste telle qu'elle pourrait exister dans la seconde moitié du 20^{e} siècle, le corps professoral aurait comme objectif "la mise à l'écart des principaux courants sociaux, de façon à privilégier son statut d'institution d'enseignement et de recherche"?

12 - Page 115, l'université managériale

Il ne m'apparaît pas évident que pour ce type d'université l'on doive nécessairement conclure que "la qualité de cadre administratif sera préférée à toute autre (compétence), même à la compétence universitaire".

13 - Page 118

L'affirmation contenue dans le premier paragraphe à l'effet que "le corps professoral voudrait bien développer l'idée d'une 'guilde' d'autogestion en niant à l'intérêt public et aux consommateurs le droit d'intervenir" m'apparaît dénuée de tout fondement dans la réalité universitaire québécoise.

14 - Page 124

Je ne vois pas bien comment on peut justifier certaines affirmations du second paragraphe telles "la difficulté d'innover et l'indifférence aux pressions légitimes des étudiants ou des administrateurs publics" ou même "l'adoption par les administrateurs universitaires d'un style conquérant et distant".

15 - Page 129

Cet alinéa sur l'autonomie départementale se rapporte aussi bien à la structure de "gouvernement d'autorité partagée" qu'à celle de "gouvernement participatif".

16 - Page 150

Je ne vois pas comment ni pourquoi la mission sociale de l'université doit nécessairement entrer en conflit avec sa fonction de produire et transmettre les connaissances. En fait, c'est de complémentarité qu'il s'agit ici.

17 - Page 154

Je suis loin d'être convaincu que seulement quatre types congruents d'université soient susceptibles d'exister. Au surplus, la réalité universitaire québécoise, résultante multiforme de l'action et de l'intégration de nombreux courants de pensée, ne peut aisément être introduite dans des catégories qui ne constituent, de fait, que des cas limites.

18 - Page 160

Est-il bien réaliste, même à titre d'exemple, d'imaginer que l'on pourrait confier d'autorité à l'une quelconque des institutions universitaires québécoises une "mission démocratique" ou une "mission sélective" sans tenir compte

de la nature et des propriétés du corps professoral de l'institution en cause?

Montréal, 13 août 1975.